

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

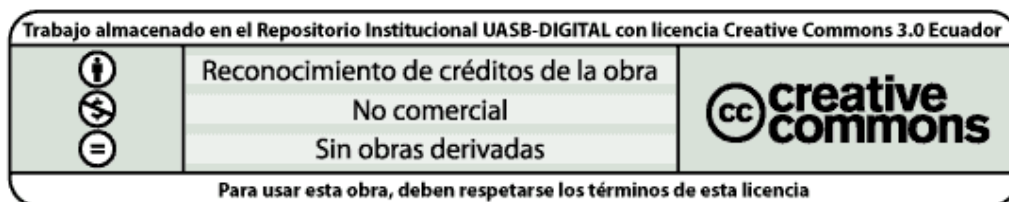
Área de Gestión

Programa de Maestría
en Dirección de Empresas

Estudio de la Industria de Alimentos
para Mascotas en la Ciudad de Quito

Yuri Torres

2014



Yo, Yuri Wladimir Torres Noboa, autor de la tesis intitulada **“Estudio de la Industria de Alimentos para Mascotas en la Ciudad de Quito”** mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito Septiembre del 2014

Firma:

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría
en Dirección de Empresas

Estudio de la Industria de Alimentos
para Mascotas en la Ciudad de Quito

Yuri Wladimir Torres Noboa

2014

TUTOR. Economista

Jaime Calles

Quito

RESUMEN EJECUTIVO

Al existir nuevas necesidades en la forma de alimentar a las mascotas por parte de sus propietarios, al encontrarse varias marcas de alimento para mascotas en el mercado que se están comercializando y al apareamiento de nuevas marcas se elaboró un estudio de alimento para mascotas en la ciudad de Quito.

El presente estudio de sector de alimento para mascotas en la ciudad de Quito tiene el objeto de establecer con claridad los componentes de esta actividad económica que se desarrollan en este sector como son el origen y la adquisición de la materia prima, la industrialización de esta materia prima para convertirla en alimento, su distribución, comercialización hasta que llega al consumidor final y así poder realizar una propuesta para poder realizar un plan de negocios como es el de una distribuidora de balanceados en la ciudad de Quito.

En el presente trabajo se realizaron estudios de mercado, técnico, organizacional y financiero donde se puede entender la manera en que se desenvuelve y trabaja el sector de alimentos para mascotas en la ciudad de Quito, existiendo marcas de alimento que ya se encuentran en la mente del consumidor que tienen una gran participación de mercado en relación a otras que no tienen recordación de marca teniendo menor participación de mercado.

También se encontró que existe un lazo afectivo bastante fuerte entre las mascotas y la mayoría de sus propietarios. Además se encontró una viabilidad financiera de acuerdo al análisis del presente estudio por lo que el mercado de alimento para macotas se vuelve bastante atractivo.

AGRADECIMIENTO

Un eterno agradecimiento a mi madre
que con su paciencia y esfuerzo fue un
apoyo constante para la culminación de
esta tesis.

DEDICATORIA

A la Universidad Andina Simón Bolívar, al
tutor de esta tesis, a los profesores y a todas
las personas que de una u otra manera
colaboraron, también mi agradecimiento.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I	13
INTRODUCCIÓN	13
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.2. MARCO TEÓRICO.....	16
1.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
CAPITULO II	28
2. ESTUDIO DE MERCADO	28
2.1- ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA.	28
2.1.1 DEMANDA.....	29
2.1.2 OFERTA.....	29
2.2. TAMAÑO DE LA MUESTRA	29
2.3. PROCESO Y ANÁLISIS DE DATOS	30
2.31 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN ENCUESTAS.	31
2.3.2 CONSUMO NACIONAL APARENTE	32
2.3.3 OFERTA.....	32
2.4 FOCALIZACIÓN ESTUDIO HACIA LA DISTRIBUCIÓN AL POR MAYOR.....	36
2.5 DEMANDA POTENCIALMENTE INSATISFECHA NORTE DE QUITO.....	38
2.6 ESTUDIO DE COMPETENCIA EN EL SECTOR	40
2.61 AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES.....	40
2.62. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.....	42
2.6.3 AMENAZAS DE NUEVOS SUSTITUTOS.	43
2.6.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.	43
2.6.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.	44
2.7 ANÁLISIS FODA EMPRESA VERSUS SECTOR.....	50
2.7.1. VENTAJA COMPETITIVA	53
2.8 ENTREVISTAS EN EL SECTOR	55

2.8.1 ENCUESTAS LOCALES COMERCIALES	55
2.8.2 .ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	56
2.8.3. ESTRATEGIAS DE MERCADO DIFERENTES A LOS COMPETIDORES.....	56
2.84 ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN DE RIESGOS Y AMENAZAS.....	60
CAPITULO III.....	62
3. ESTUDIO TÉCNICO	62
3.1 TAMAÑO.	62
3.1.1 FACTORES QUE DETERMINAN EL TAMAÑO DEL PROYECTO.....	62
3.1.2 OPTIMIZACIÓN DEL TAMAÑO	64
3.2 LOCALIZACIÓN.....	64
3.2.1 MACROLOCALIZACIÓN.....	65
3.2.1.1 FACTORES DE LOCALIZACIÓN	65
3.2.2 MICROLOCALIZACIÓN	66
3.2.2.1 MATRIZ DE LOCALIZACIÓN.....	67
3.3. INGENIERÍA DEL PROYECTO	67
3.3.1. PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	68
3.3.2 DIAGRAMA DEL PROCESO	68
3.3.3 DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA.....	69
3.3.4. COSTOS DE OPERACIÓN DEL PROYECTO.....	69
3.3.4.1 COSTOS DE PRODUCCIÓN.....	69
3.3.4.2 COSTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS.....	70
3.3.5. INVERSIÓN INICIAL FIJA Y DIFERIDA	70
3.3.5.1. CAPITAL DE TRABAJO	71
3.3.5.2 ESTIMACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL.....	73
3.3.6 CRONOGRAMA DE INVERSIONES.....	73
CAPITULO IV.....	74
4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL	74

4.1. RECURSOS HUMANOS	74
4.1.1 ORGANIGRAMA PERSONAL , ADMINISTRATIVO , OPERATIVO.....	74
4.1.2 MARCO LEGAL PARA UNA COMPAÑÍA LIMITADA	75
CAPITULO V	76
5. ESTUDIO FINANCIERO	76
5.1 PRESUPUESTO	76
5.1.1 PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	76
5.1.1.1 PRESUPUESTO DE INGRESOS	76
5.1.1.2 PRESUPUESTO DE EGRESOS	77
5.1.2. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	77
5.1.3 VALOR DE DESECHO.....	78
5.1.4 ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA.	78
5.1.5 COSTO PONDERADO DEL CAPITAL.....	78
5.1.6 ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS.....	79
5.1.7 FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN (TABLA PAGO DE LA DEUDA).....	79
5.1.8 BALANCE GENERAL.....	79
5.1.9. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	80
5.1.9.1 FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO	80
5.1.9.2 FLUJO DE FONDOS DEL INVERSIONISTA.	81
5.1.9.3 VALOR ACTUAL NETO.....	82
5.1.9.3.1 VALOR ACTUAL NETO DEL PROYECTO	82
5.1.9.3.2 VALOR ACTUAL NETO DEL INVERSIONISTA.....	83
5.1.9.4 TASA INTERNA DE RETORNO.	83
5.1.9.4.1 TASA INTERNA DE RETORNO DEL PROYECTO.....	84
5.1.9.4.2 TASA INTERNA DE RETORNO DEL INVERSIONISTA	84
5.1.9.5 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	85
5.1.9.6. ÍNDICE DE DESEABILIDAD.....	85

5.1.9.7. RAZONES FINANCIERAS.....	86
5.1.9.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.	86
CAPITULO VI.....	87
6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	88
BIBLIOGRAFÍA.....	95

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS	100
ANEXO 1 CUESTIONARIO.....	101
ANEXO 2 PREGUNTAS.....	103
ANEXO 3 PARTIDA ARANCELARIA.....	109
ANEXO 4 DEMANDA PROYECTADA NORTE DE QUITO	111
ANEXO 5 FÁBRICAS POR PROVINCIA	112
ANEXO 6 ESTRUCTURA PRODUCCIÓN ALIMENTOS BALANCEADOS	113
ANEXO 7 CAPACIDAD INSTALADA	114
ANEXO 8 EVOLUCIÓN DE ALIMENTOS BALANCEADOS EN EL ECUADOR	115
ANEXO 9 PROYECCIÓN OFERTA EN QUITO Y NORTE DE QUITO.....	117
ANEXO 10 ESTUDIO DE COMPETENCIA DEL SECTOR (PORTER)	118
ANEXO 11 GRUPOS ESTRATÉGICOS.....	120
ANEXO 12 ENTREVISTAS.....	123
ANEXO 13 MICROLOCALIZACIÓN Y MACROLOCALIZACIÓN	127
ANEXO 14 ZONA DE INFLUENCIA SECTOR NORTE	129
ANEXO 15 DIAGRAMA DEL PROCESO.....	130
ANEXO 16 PRESUPUESTO COSTO DE PRODUCCIÓN.....	131
ANEXO 17 PRESUPUESTO GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE PRODUCCIÓN	131
ANEXO 18 ACTIVOS FIJOS	132
ANEXO 19 ACTIVOS INTANGIBLES O DIFERIDOS	133

ANEXO 20 INVERSIONES DE REEMPLAZO	133
ANEXO 21 CRONOGRAMA DE INVERSIONES	134
ANEXO 22 ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	135
ANEXO 23 PRESUPUESTO DE INGRESOS	136
ANEXO 24 PRESUPUESTO DE EGRESOS.....	136
ANEXO 25 ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA	137
ANEXO 26 ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS	138
ANEXO 27 TABLA DE PAGO DE LA DEUDA	138
ANEXO 28 BALANCE GENERAL.....	139
ANEXO 29 FLUJO DE FONDOS INVERSIONISTA.....	139
ANEXO 30 PERÍODO DE RECUPERACIÓN	141
ANEXO 31 ÍNDICE DE DESEABILIDAD.....	141
ANEXO 32 RAZONES FINANCIERAS.....	142
ANEXO 33 SENSIBILIDAD	143
ÍNDICE DE CUADROS	
CUADRO 1 ENCUESTAS NORTE DE QUITO	31
CUADRO 2 PRINCIPALES CIUDADES QUE OFERTAN ALIMENTO.....	34
CUADRO 3 DATOS HISTÓRICOS OFERTA BALANCEADOS	35
CUADRO 4 DEMANDA POTENCIALMENTE INSATISFECHA.....	39
CUADRO 5 ANÁLISIS FODA SECTOR VS EMPRESA.....	51
CUADRO 6 ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD.....	54
CUADRO 7 ENCUESTAS LOCALES COMERCIALES	55
CUADRO 8 MATRIZ DE LOCALIZACIÓN	67
CUADRO 9 CAPITAL DE TRABAJO	72
CUADRO 10 ESTIMACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL	73
CUADRO 11 PUNTO DE EQUILIBRIO	77

CUADRO 12 COSTO PONDERADO DEL CAPITAL	79
CUADRO 13 FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO.....	80
CUADRO 14 FLUJO DE FONDOS DEL INVERSIONISTA	81
CUADRO 15 VAN PROYECTO	83
CUADRO 16 VAN INVERSIONISTA	83
CUADRO 17 TIR PROYECTO.....	84
CUADRO 18 TIR INVERSIONISTA	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 PROCESO DE PRODUCCIÓN	68
---------------------------------------	----

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

A. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA A SER ANALIZADO.

Tomando en cuenta que en los últimos años una gran cantidad de familias han decidido adquirir mascotas para que formen parte de sus familias ya sean como compañía, guardia o terapia psicológica, se ha decidido realizar el presente estudio sobre el sector de alimentos para mascotas en la ciudad de Quito.¹

Hoy en día la gente tiene diversas ocupaciones y muy poco tiempo para dedicarse a la preparación en casa de alimentos para sus mascotas. Por esta razón los propietarios proporcionan a sus mascotas alimentos balanceados de diferentes marcas que los compran en lugares de abasto como son supermercados, tiendas de mascotas, algunas farmacias e inclusive ferreterías.

Las mascotas son alimentadas por sus propietarios con alimentos balanceados importados y de producción nacional. Estos alimentos cubren todas las necesidades de nutrición y salud de las mascotas. Los balanceados se encuentran científicamente formulados y fabricados por las empresas dedicadas a esta actividad para cubrir todas las necesidades alimenticias de las mascotas, así poder mantenerlas saludables y a sus propietarios satisfechos con el producto.

Al detectar un mercado potencial (<http://www.americaeconomia.com>) donde se puede desarrollar la industria de alimentos balanceados para mascotas, es muy importante tomar algunos factores “variables” en los cuales se podría desarrollar esta industria. Entre los factores que se deberían tomar en cuenta son la calidad del alimento, su palatabilidad o sabor,

¹ El Universo.com “Ecuador gasta US 40 M en alimentar sus mascotas” 03-11-2011
<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/ecuador-gasta-us40m-para-alimentar-sus-mascotas>

el precio, los actores que intervienen en esta industria como son los fabricantes, importadores, distribuidores, comercializadoras, importadores y comercializadoras. Además, regulaciones del mercado por parte del gobierno local como impuestos, permisos, patentes o regulaciones por parte del gobierno nacional² como son las salvaguardias en caso de importaciones de balanceados para este tipo de industria. También hay que tomar en cuenta a los proveedores de materia prima nacional e importada en caso de las fábricas locales.

Esta falta de tiempo para la preparación de alimentos para mascotas llevará a los propietarios a buscar alternativas para suplir estas necesidades. Este factor determinará la compra de alimentos balanceados, siendo este un indicador de la demanda existente en el mercado.

B. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

La razón por la que se ha decidido realizar esta investigación es porque se desea obtener más detalles acerca de esta industria, que se la puede considerar relativamente nueva en el mercado nacional. Los datos a recolectarse van a servir como una fuente de consulta para las personas que estén interesadas en tener un mayor conocimiento sobre este sector, además esta investigación servirá como fuente de información para particulares e instituciones educativas.

El análisis del sector de alimentos para mascotas en la ciudad de Quito ayudará a desarrollar planes de negocios que pueden ser utilizados por diferentes compañías, a fin de

²Hoy.com.ec “Salvaguardia afecta dos partidas” <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/salvaguardia-afectara-precios-de-dos-partidas-359672.html>

poder crecer y mantenerse en este sector. Es fundamental tomar en cuenta la complejidad y el entendimiento de la información que se recoja.

Es importante también determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que tienen las empresas en este ámbito y establecer cómo operan las diferentes fuerzas competitivas en esta industria.

C. PREGUNTA CENTRAL.

Mediante esta investigación se pretende encontrar una respuesta a la siguiente pregunta.

Existe viabilidad financiera para poner en marcha una distribuidora al por mayor de alimentos para perros en la ciudad de Quito?

D. OBJETIVO GENERAL.

El objetivo general de esta investigación es:

Determinar la viabilidad financiera de instalar una distribuidora al por mayor de alimento para perros

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Establecer la demanda insatisfecha.
- Cuantificar la inversión requerida.
- Proponer una organización empresarial.
- Determinar la viabilidad financiera del negocio.

E. HIPÓTESIS.

El crecimiento del sector de alimentos para mascotas en la ciudad de Quito permite determinar que el establecimiento de una empresa de distribución de estos alimentos sea financieramente viable.

1.2. MARCO TEÓRICO

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR INDUSTRIAL

Es para conocer qué es lo que está pasando en el sector y en el entorno en que están compitiendo las empresas, de esta manera formular una estrategia competitiva coincidiendo con que “Las estructuras de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa”³

DETERMINANTES ESTRUCTURALES DE LA FUERZA DE LA COMPETENCIA.

Muchas empresas utilizan las cinco fuerzas de Porter como instrumento para la elaboración de estrategias y así poder determinar la rentabilidad potencial del sector industrial, donde las utilidades potenciales se miden en términos de rendimiento a largo plazo del capital invertido. Un determinante en la estructura de las fuerzas de competencia es el retorno de la inversión, que siempre debe ser mayor a las tasas de rendimiento a largo plazo caso contrario existe la alternativa de invertir en otros sectores.

Según (M. Porter ,1980: 25). La competencia en un sector industrial opera en forma continua para hacer bajar la tasa de rendimiento sobre la inversión * ROI del capital

³ Porter, Michael e: *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, compañía editorial Continental, S.A. DE C.V México DF ,1991.p23

hacia la tasa competitiva de rendimiento mínimo, o según los economistas el rendimiento que obtendría la empresa “perfectamente competitiva”. Éste rendimiento mínimo o de “mercado libre” se aproxima al rendimiento a largo plazo de los valores gubernamentales ajustados hacia arriba por el riesgo de pérdida de capital.

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.

La entrada de nuevos competidores en el mercado es una alerta que sirve para desarrollar estrategias innovadoras que permitan mantener una participación activa y eficiente, ya que esto puede causar que los precios se reduzcan o subir los costos de los fabricantes.

Porter (1980) señala que estas amenazas de ingreso dependen de las barreras de entrada y de las reacciones de los competidores existentes. Barreras de entrada. Existen varios factores que actúan como barreras para el ingreso y en este estudio tenemos:

Economías de escala, evitan la competencia con su gran estructura de costos obstaculizando la producción, el financiamiento y la fuerza de ventas.

La imagen de marca, crea una barrera al obligar a los nuevos participantes a gastar fuertemente en publicidad y servicios al cliente para fidelizarlos.

La necesidad de capital, es una barrera ya que la empresa nueva debe invertir importantes recursos financieros, especialmente en publicidad directa y financiación.

El efecto de la experiencia, los costos unitarios declinan cuando la empresa tiene más experiencia en la investigación para la elaboración del producto.

Acceso a los canales de distribución, mientras más limitados estén los canales de distribución, será más complicado competir en la industria.

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

Es la fuerza más poderosa de las cinco, ya que el grado de rivalidad de las empresas que compiten suele aumentar conforme aumenta la cantidad de competidores. (M, Porter, 1980: 37) “La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. Por lo que la empresa que ofrezca una ventaja competitiva será la que tenga éxito”.

Según Porter (1980). Gran número de competidores o igualmente equilibrados: El sector industrial está concentrado o dominado por muy pocas empresas (oligopolio) donde el líder puede imponer disciplinas o tener un papel coordinador en la industria mediante el dispositivo como el liderazgo en precios.

Costos fijos elevados o de almacenamiento, una situación relacionada con los costos fijos elevados es aquella en la cual el producto una vez elaborado es muy difícil o costoso de almacenar por su volumen.

Incrementos importantes de la capacidad, una industria puede estar en la capacidad de aumentar su producción pero esto puede alterar el equilibrio de la oferta y demanda del sector industrial.

Barreras de salida, las barreras de salida pueden ser económicas, estratégicas e incluso emocionales. Ciertas industrias tienen activos altamente especializados dificultando su venta. Los costos fijos de salida incluyen contratos laborales, capacidad de mantenimiento para partes y repuestos.

AMENAZAS DE NUEVOS SUSTITUTOS

Según Porter los productos sustitutos son los que puedan desempeñar la misma función que tiene el producto en el sector industrial, son más económicos y fáciles de encontrar.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES. (COMPRADORES).

Porter (1980) define que los compradores pueden ser poderosos bajo las siguientes situaciones:

Cuando compran grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor, los compradores de grandes volúmenes generalmente son fuerzas poderosas de la industria. Integración hacia el origen, si los compradores están parcialmente integrados pueden plantear una amenaza de integración hacia atrás y exigir concesiones en la negociación. Información completa, si el comprador tiene información completa sobre la demanda, precios reales y costos del proveedor esto proporciona mayor ventaja negociadora que cuando no se tiene información.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

El poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en un determinado sector. Porter plantea:

El grupo de proveedores está más concentrado que el grupo de clientes al cual vende, en el caso de que los proveedores se encuentran formando gremios pueden tener poder de negociación con los fabricantes.

El producto es un medio de producción importante para el cliente, la materia prima es un insumo importante para el éxito del proceso de fabricación. La mano de obra también

puede considerarse como proveedor, especialmente si forman sindicatos y negocian parte importante de las utilidades.

ANALISIS FODA

El análisis Foda es sumamente importante ya que provee información sobre la situación de la empresa y así poder tomar acciones estratégicas que se ajusten a las fortalezas de recursos y a las oportunidades de mercado, para así corregir las debilidades y protegerse de las amenazas externas.

No basta elaborar listas de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; lo provechoso del análisis FODA proviene de las conclusiones sobre la situación de la empresa y sus implicaciones para la mejora de la estrategia que se coligen de las cuatro listas ⁴

Las fortalezas de una empresa están representadas en todos sus recursos y capacidades competitivas, ya que debe ser difícil copiar sus fortalezas en cuestión de recursos como puede ser una patente en caso de las farmacéuticas o una localización inigualable, marca, dominio de tecnología etc. Esta fortaleza debe ser duradera, que le permita mantener un nivel superior frente a sus rivales. La debilidad de recursos o deficiencia competitiva es algo de lo que la empresa carece, realiza mal o la pone en desventaja frente a los demás. Las oportunidades deben ser identificadas para poder idear una estrategia que permita aprovecharlas, además pueden ser atractivas poco interesantes, escasas duraderas. Las amenazas son factores externos a la empresa que pueden amenazar su rentabilidad y bienestar competitivo como tecnologías más baratas, productos nuevos o mejorados.

De acuerdo con (F .DAVID, 1997:302). Incluso las estrategias mejor formuladas y bien implementadas se quedan obsoletas cuando cambia el entorno interno y externo de la

⁴ Thompson Arthur A.Strickland IIIA.J, *Administración estratégica*, McGraw-Hills.Mexico,2008

empresa. Por consiguiente es esencial que los estrategas revisen, evalúen y controlen en forma sistemática las actividades de la administración estratégica, para asegurarse de que están funcionando y para hacer cambios oportunos.

Para el gerente de la empresa es importante revisar, evaluar y controlar las estrategias, por lo que es recomendable utilizar el análisis FODA. Mediante el estudio interno de sus unidades como marketing (ventas, publicidad), organizacional (estructura administrativa), Financiero (van, tir,), razones financieras donde se podrán detectar las fortalezas y debilidades de ellas de acuerdo a las investigaciones y proyecciones que realice cada empresa y así poder corregir las debilidades que existan para cumplir con las metas establecidas. De igual manera es importante el análisis externo para localizar las amenazas de los competidores y las oportunidades del mercado. También es importante plasmar normas dentro de la empresa, brindar incentivos, crear valores y una cultura organizacional compartida, a fin de que todos los colaboradores de la empresa tengan actitudes y comportamientos positivos que se reflejen en la atención al cliente, cumplimiento de metas, productividad efectiva. Cada individuo dentro de la organización cumple una función, de acuerdo a lo que debe reflejar el organigrama funcional de cada empresa, desde el gerente, jefes de departamentos, secretarias, vendedores, hasta el guardia, es decir, todas las áreas jerárquicas sin excepción.

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

Las estrategias de la mayoría de industrias están basadas en las estrategias genéricas como el liderazgo en costos, diferenciación y otra de enfoque. Pero las empresas las pueden complementar con otras estrategias como las que se mencionan a continuación.

ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN.

Según (Fred R. David, 1997). Entre las definiciones de estrategias alternativas tenemos las estrategias de Integración Vertical que son tres:

- Integración hacia adelante: implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas.
- Integración hacia atrás: es tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los proveedores de la empresa.
- Integración horizontal: es tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los competidores. Por lo que hay coincidencia con lo siguiente.

“Un motivo primordial para seguir estrategias de integración hacia adelante, hacia atrás y horizontales, es obtener los beneficios del liderazgo en costos”⁵

ESTRATEGIAS INTENSIVAS

Son las que requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

El Desarrollo de producto, es una estrategia intensiva ya que requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes, donde se pretende incrementar las ventas mediante una modificación, mejoría de los productos o servicios lo que implica elevados gastos en investigación y desarrollo.

⁵ Fred r David: *Conceptos de administración estratégica* Prentice-hall, Hispanoamérica, SA México 5to edición ,1997,p 68

ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN.

Según (Fred.R.David, 1997). La Diversificación Concéntrica es una Estrategia de Diversificación, donde existe la adición de productos o servicios nuevos que se encuentren relacionados. En las empresas grandes está perdiendo popularidad porque hay dificultades en administrar negocios diversos.

ESTUDIO FINANCIERO

Según (N. Sapag ,2008:21-26) para realizar el estudio financiero, es importante tener la información sobre el monto de la inversión, los costos de operación, es decir, la información económica como el capital requerido, mano de obra y los recursos materiales para poner en marcha el proyecto. Una vez obtenida esta información se podrá elaborar cuadros analíticos y así determinar la rentabilidad del proyecto. Apoyados en estos parámetros, el estudio financiero ayudará conocer los ingresos de operación, costos, el flujo de fondos, la rentabilidad del proyecto y de los recursos propios que se han invertido.

El presupuesto de operaciones es el que sirve para planear los ingresos por ventas a partir de los datos generados en el estudio de mercado y tamaño del proyecto. Según (R.Polimeni, 1994:345) “El presupuesto es una expresión cuantitativa de los objetivos gerenciales y un medio para controlar el progreso hacia el logro de tales objetivos”.

Según (G. Baca, 2006: 95)”La cantidad que se desea producir, la cual, a su vez, depende de la demanda potencial que se calculó en el estudio de mercado y de la disponibilidad de dinero”. También sirve para conocer los costos de operación que el negocio requiere como: arriendo, servicios básicos, personal operativo y administrativo. Toda esta información sirve para la elaboración del flujo de caja.

El Estado de Resultados Proforma o de Pérdidas y Ganancias, Según (G. Baca ,2006:181-182) “La finalidad del análisis del Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias es calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo del proyecto, que son, en forma general, el beneficio real de la operación de la planta y que se obtienen restando a los ingresos todos los costos en que incurra la planta y los impuestos que deba pagar” “se llama pro-forma porque esto significa proyectado”.

El Balance General es el resumen de la situación financiera de una empresa, que incluye los activos totales, que es igual a los pasivos totales más capital de accionistas. (Baca ,2006:189), $\text{activos} = \text{pasivo} + \text{capital}$. Según N. Sapag (2008:251) “El Estado de Flujo de Fondos es el resumen de los cambios de una empresa en cuanto a su posición financiera entre un período y otro”.

Para (G. Baca, 2006), el financiamiento es la fuente de donde proviene el capital como los inversionistas, entidades financieras. La rentabilidad se la puede medir mediante el Van y Tir. Para N. Sapag (1993:113), Valor Actual Neto mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios que exceden a la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. La Tasa Interna de Retorno mide la rentabilidad como un porcentaje y busca aquella tasa que haga el VAN igual a cero.

Según (G. Baca, 2006:235) El análisis de sensibilidad permite determinar cuánto se afecta o qué tan sensible es la TIR ante cambios en determinadas variables del proyecto.

De acuerdo con Baca Urbina Gabriel, las razones financieras son evaluaciones financieras de la empresa para detectar las fortalezas, puntos débiles del negocio, que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo y que no están relacionadas directamente con el análisis de la rentabilidad económica .Se elabora mediante el análisis del Balance General y Estado de Resultados/Balance General.

Según (J, Van Horne: 134-149) .Entre las razones de balance general tenemos:

Liquidez: las razones de liquidez son aquellas que miden la capacidad de una empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo y tenemos: Razón del circulante, muestra la capacidad de la empresa para cubrir sus pasivos circulantes con activos circulantes. Prueba del ácido, esta prueba complementa a la del circulante en el análisis de la liquidez.

Apalancamiento. El apalancamiento permite conocer el grado en que las empresas son financiadas con deuda. Deuda a activo total, establece el grado relativo en que una empresa utiliza dinero prestado.

Razones del estado de resultados y del estado de resultados / balance general, existen tres tipos de razones: las de cobertura, las de actividad y las de rentabilidad. Estas derivan de los datos del estado de resultados o del estado de resultados y el balance general.

Cobertura, las razones de cobertura fueron diseñadas para relacionar los cargos financieros de una empresa con su capacidad para pagarlos o cubrirlos.

Actividad. G Baca (234).”Este tipo de tasas no se deben aplicar en la evaluación de un proyecto, ya que mide la efectividad de la actividad empresarial y cuando se realiza el estudio no existe esta actividad”.

Rentabilidad, las razones de rentabilidad son de dos tipos: son las que relacionan las utilidades con las ventas y las que lo hacen con la inversión. Juntas estas relaciones permiten conocer la eficacia operativa de las empresas.

Rentabilidad en relación con las ventas. Encontramos el Margen de utilidad bruta, indica la utilidad de la empresa en relación con las ventas, después de deducir el costo de producción de los bienes y es un referente de la eficiencia operativa de la empresa. Margen de utilidad neta, Es un parámetro más específico de la rentabilidad de las ventas después de

considerar todos los gastos e impuestos sobre la renta. Permite conocer la renta neta por dólar de ventas.

Rentabilidad en relación con las inversiones. Encontramos el Rendimiento sobre las inversiones (rsi), También conocido como rendimiento del activo. Cuánto de activo necesita para generar un dólar de venta.

1.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

a) Características del estudio. Serán de tipo exploratoria para obtener información y familiaridad con el tema, utilizando la entrevista como medio de recopilación de información, aplicándola a personas que se encuentran inmersas en esta industria tales como distribuidores, fabricantes y detallistas.

b) Identificación de las principales fuentes de información. Inicialmente se recurrirá a la investigación de fuentes secundarias en las distintas instituciones gubernamentales especialmente el INEC, Municipio de Quito, Ministerio de Salud Pública y de organizaciones no gubernamentales como Afaba. Luego se recurrirá a fuentes primarias como las encuestas y como instrumento de medida el cuestionario, que contendrá preguntas cerradas como las dicotómicas donde existe dos alternativas como por ejemplo: usted tiene mascotas? Si o No, preguntas de respuesta múltiple por ejemplo: cómo decide que marca comprar? Televisión, radio, periódico, revista, recomendación.

c) Identificación de la muestra. Sectores geográficos (clúster) del Norte de la ciudad de Quito, son los barrios donde se encuentran ubicados los Centro comerciales Aeropuerto, Condado, América, Aki, Santa María Ofelia, Ñaquito, Comité del Pueblo, Mi Comisariato Cotocollao, CC América las Casas. Se determinará las características del grupo objetivo que son familias conformadas por cuatro miembros que tengan de 18 a 65 años (muestreo

aleatorio estratificado por edades), que pertenezcan a un grupo socioeconómico medio y medio alto, que posean perro, y vivan en la ciudad.

La ciudad de Quito tiene una población de 2'239.191 habitantes con un número de hogares de 559.798 y el sector norte de la ciudad en las zonas Eugenio Espejo y La Delicia tiene 231.133 familias.

d) Cálculo de la muestra. Se realizará mediante la aplicación de una fórmula, métodos probabilísticos, muestreo aleatorio estratificado.

e) Proceso y recolección de datos. La recolección de datos se realizará entrevistando directamente a las personas dentro del target competente de acuerdo a la necesidad de información existente. La encuesta se utilizará como herramienta de recolección de datos, el cuestionario como un instrumento de medida. Con la información obtenida se procederá a realizar el procesamiento de esta y su respectivo análisis.

f) Elaboración de un informe. El informe debe contener la interpretación de los datos y análisis estadísticos, además de las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO II

2. ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado es uno de los factores más importantes en el análisis de proyectos para poder determinar su mercado. “Con este nombre se denomina la primera parte de la investigación formal del estudio. Consta básicamente de la determinación y cuantificación de la demanda y oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización”⁶.

Esto estará sustentado en la demanda insatisfecha del producto, el número de las familias que tienen mascota, los ingresos de estas familias y las características propias del alimento que se quiere comercializar.

2.1- ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA.

La industria de alimentos para mascotas se ha venido desarrollando en los últimos años con mayor fuerza, ya que algunos propietarios les están proporcionando alimento balanceado por comodidad, debido a que la mayoría de ellos no disponen del suficiente tiempo ni conocimiento para elaborar dietas en casa que sean nutricionalmente balanceadas, razón por la existe mayor preocupación en el cuidado de sus mascotas.

Una de las primeras marcas que aparecieron en el mercado fue Super Can, luego de algunos años apareció una nueva marca de nombre Procan que es de fabricación nacional y posteriormente con el pasar de los años fueron apareciendo otras marcas como son: Dog Chow, Pedigree ,Nutritec, Buen Can,Mimascot. Dog Star, Cani entre otras.⁷

⁶ Baca Urbina Gabriel: *Evaluación de Proyectos* Quinta edición McGraw-Hills,Inteamerica Editor S.A
DECV.p7

⁷ Entrevista , Presidente Colegio de Veterinarios de Pichincha

2.1.1 DEMANDA

La demanda es un punto importante y se genera por aquellas familias que están dispuestas a alimentar con balanceado a sus mascotas.

2.1.2 OFERTA

Existe una oferta competitiva o de libre mercado, ya que todos venden los mismos artículos y la participación en el mercado está determinada por la calidad del producto, el precio y el servicio que ofrecen al consumidor, ya que ningún lugar donde se vende alimento de mascotas domina el mercado existiendo una competencia perfecta. Entendiéndose como competencia perfecta un mercado donde existen muchos compradores y vendedores de un producto de características similares, homogéneo, donde se conoce las condiciones de mercado, su tamaño y no se puede influir en los precios. La conjunción entre la curva de la oferta y la demanda, determinará el precio de equilibrio y la cantidad de equilibrio del producto.

Entre las empresas que fabrican alimento balanceado y las que importan este producto existe una oferta Oligopólica, debido a que Pronaca es la entidad que tiene mayor participación en el mercado y entre los alimentos importados tenemos a Purina con Dog Chow, según las encuestas realizadas. Además, el abasto de materia prima para la fabricación de balanceados tiene un régimen oligopólico, ya que en el año 2009 el total de la importación de maíz amarillo realizada por Afaba fue del 38,3 % (133.712,30 TM) y Pronaca un 37.1 % (129.409,49 TM).

2.2. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para este estudio se realizó la recolección de datos en el norte de la ciudad de Quito, que es la “población” de donde se extrajeron varias muestras, las cuales sirven para la aplicación del cálculo del tamaño de la misma (n), mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Letra	Descripción	Dato
N	Número de encuestas	¿ ?
P	Probabilidad de que ocurra	50%
Q	Probabilidad de que no ocurra	50%
N	Población	559.798 (número de familias)
Z	Nivel de confianza	95%(1.96 de la desviación estándar)
d	Error	5%

$$\frac{559.798 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 * (559.798 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} = 385$$

2.3. PROCESO Y ANÁLISIS DE DATOS

Se elaboró un cuestionario que servirá para construir una base de datos y realizar su respectivo análisis (*ANEXO I*).

Para el estudio de los datos se procesaron las 385 encuestas realizadas en el sector Norte de la ciudad de Quito (*ANEXO 2*).

2.31 ANALISIS E INTERPRETACIÓN ENCUESTAS.

Se puede observar como datos importantes, que el 48% de los encuestados posee mascota y que de estos el 95% consumen balanceado y balanceado/ alimento, con estos datos se proyectó la demanda en el Norte de Quito (ANEXO 4).

Además, se pudo determinar que los principales lugares donde adquieren estos productos son supermercados grandes y tiendas de barrio porque están cerca de casa.

CUADRO 1. ENCUESTAS NORTE DE QUITO

CONDENSADO ENCUESTAS NORTE QUITO	%	CON QUÉ FRECUENCIA COMPRA?	%
TIENE USTED MASCOTAS?		DIARIO	11.05
SI	48	SEMANAL	22.09
NO	52	QUINCENAL	38.95
QUÉ COME SU PERRO?		MENSUAL	27.91
BALANCEADO	67.39	EN QUÉ CANTIDAD COMPRA ?(kg)	
AMBOS	27.17	DIARIO	750.00
MEJOR SABOR (MEZCLADO COMIDA CACERA)	5.43	SEMANAL	320.00
QUÉ MARCA COMPRA?		QUINCENAL	634.00
Procan	60.53	MENSUAL	548.00
Dogchow	22.37	TOTAL(kg MES)	2252.00
Mi Maskot	8.55	PORQUÉ LO COMRA ?	
Cani	5.26	CERCA DE LA CASA	67.82
DÓNDE COMPRA EL ALIMENTO?		PRECIO	17.24
SUPERMAXI	33.33	SERVICIO	13.79
TIENDA DE BARRIO	22.99	PROMOCION	1.15
PET SHOP	16.67	CÓMO DECIDE COMPRAR?	
SANTA MARIA	11.49	PROPGANDA TV	58.62
AKI	8.05	RECOMENDACION VETERINARIO	21.84
VETERINARIAS	5.17	BOCA BOCA	19.54
FYBECA	1.15	FUENTE:INVESTIGACIÓN PROPIA	
MAGDA ESPINOZA-MI COMISARIATO	0.57	ELABORACION:YURI TORRES	

2.3.2 CONSUMO NACIONAL APARENTE

Para el análisis de la demanda a nivel nacional, se entiende por demanda al llamado Consumo Nacional Aparente (CNA), que es la cantidad de determinado bien o servicio que el mercado requiere y se puede expresar.

Producción Nacional= 39.648 Ton anuales (3.304 Ton/ mes)

Importaciones= Funda 7.784,52 Ton (Fuente BCE -2010), Lata 64,73 Ton (Fuente BCE – 2010)

Exportaciones= No Existe

Demanda= CNA= producción nacional + importaciones – exportaciones

Consumo Nacional Aparente = $39.648 + 7.849 - 0 = 47.497$ Ton

Como antecedente, se expondrán datos sobre las importaciones y exportaciones de alimento balanceado en estos últimos cinco años. El alimento para perro o gato acondicionado para la venta al por menor con partida arancelaria número 2309109000, presentó la mayor importación en el año 2008 con 11'369.411 kilogramos dando un valor CIF (Costo, seguro y flete) \$12'138.894 y el año que menos se importó fue el año 2009 con 7'056.666 kilogramos con un valor CIF de \$7'879.865 como se puede observar en el (ANEXOS 3).

2.3.3 OFERTA

Según AFABA (Asociación Ecuatoriana de Alimentos Balanceados para Animales) en su presentación de La Estructura de la Producción de Alimentos Balanceados⁸. La producción para el año 2011, en el segmento “otros” que es donde se encuentran los

⁸ Afaba.”Cifras de la industria de alimentos balanceados a nivel mundial y nacional” 2012. pp. 43,71,46

alimentos balanceados para mascotas, perros gatos, aves y para especies menores como cuyes y conejos fue de 39.698 TM (ANEXO 6) y a nivel nacional fue de 21.100 TM, generando un total 60.798 TM, de estas 39.648 TM (producción nacional para el cálculo del CNA) están dedicadas al consumo de mascotas y 21.150 TM a especies menores como el cuy⁹. En la fabricación de alimentos balanceados, se utiliza un 80% de insumos de origen vegetal (cereales y oleaginosas -maíz-soya), un 17% de insumos de origen animal (subproductos de pollo, res, o harina de pescado) y el 3% restante son aditivos (vitaminas, saborizantes, preservantes). La producción de maíz en un 78% se concentra en la Costa, segregados con un 32% en Los Ríos, 22% en Manabí y un 21% en Guayas. En la Sierra un 14%, ubicada principalmente en Loja con un 8%, en la Amazonia un 6% y un 2% en otras zonas¹⁰. El consumo aparente de maíz duro amarillo para el 2010 fue de 700.00 toneladas de producción nacional y se importaron 471.695 toneladas. Para el 2011 la producción nacional fue de 667.372 TM y se importaron 531.394 TM.

ESTRUCTURA DE LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS BALANCEADOS

En el país existen 324 fábricas de alimento balanceado (VER ANEXO 5), de las cuales 6 fábricas son principalmente las que producen alimento para mascotas: Tungurahua: Bioalimentar (Cani, Nutritec), Guayas: Pronaca (Procan), Agripac (Buen Can), Gissis (Dog Star), Manabí: Copralban (Chunky).

En el Ecuador, las principales ciudades que consumen alimento para mascota son Quito con 17.099 Ton (36% del CNA), Guayaquil, Cuenca, Santo Domingo, Machala, Ambato y Riobamba, existiendo un crecimiento entre el 12% - 15% y que el 40 % de

⁹ Hoy.com”cuy” <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-quiere-comer-mas-cuy-363386.html> , Iniap

¹⁰ El Comercio “Producción” Fuente Sigagro BCE y Senae /El Comercio.Quito 14 de abril del 2012.p 16 cuaderno2

familias poseen mascotas según la revista América economía e Ipsa Group¹¹. En el cuadro 3 se aprecia que Quito y Guayaquil, son las ciudades que más balanceado consumen, asumiendo que el 43% de las familias tienen mascota. También se puede observar que las importaciones de balanceados del año 2009 al 2010 han disminuido según el Banco Central del Ecuador, debemos tomar en cuenta esta disminución en la importación de alimentos para mascotas se debe a dos factores, el uno son los impuestos que ha colocado el gobierno nacional a los balanceados importados estimulando la producción nacional y el otro por un posible incremento en el consumo de balanceado local en algunas familias que han decidido incorporar a sus hogares nuevas mascotas.

CUADRO 2. PRINCIPALES CIUDADES QUE SE OFERTA ALIMENTO PARA MASCOTA

PRINCIPALES CIUDADES QUE OFERTAN ALIMENTO				
	HABITANTES	HOGARES	PERROS	PORCENT
QUITO	2,239,191	559,798	240,713	36%
GUAYAQUIL	2,350,195	587,549	252,646	38%
CUENCA	505,585	126,396	54,350	8%
SANTO DOMINGO	368,013	92,003	39,561	6%
MACHALA	245,972	61,493	26,442	4%
AMBATO	329,856	82,464	35,460	5%
RIOBAMBA	225,741	56,435	24,267	4%
			673,439	100%

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2010 Inec. Ipsa Group.

Elaboración: Yuri Torres

¹¹ El Universo.com “Ecuador gasta US\$ 40 millones en alimentara sus mascotas”...

CAPACIDAD INSTALADA Y UTILIZADA DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS BALANCEADOS

En el cuadro de la capacidad instalada y utilizada de la industria de alimentos balanceados (*ANEXO 7*), podemos observar que la capacidad no utilizada es del 53% por lo que se podría duplicar la oferta existente sin necesidad de incrementar la capacidad instalada actual.

PROYECCIÓN OFERTA

DATOS HISTÓRICOS DE LA OFERTA DE BALANCEADOS (OTROS)

CUADRO 3. DATOS HISTÓRICOS OFERTA BALANCEADOS

AÑOS	CATEGORÍA OTROS
2007	468.000
2008	477.000
2009	487.500
2010	498.300

Fuente: ¹²

Elaboración: Afaba

La evolución y producción de alimentos balanceados. (*VER ANEXO 8*)

Se realiza el cálculo de la tasa de crecimiento mediante el método geométrico, y se aplica la siguiente fórmula para determinar la oferta proyectada.¹³

r =tasa de crecimiento Vf =valor final de la serie Vi=valor inicial de la serie N =número de observaciones

$$r = \left(\frac{Vf}{Vi} \right)^{\frac{1}{n-1}} - 1$$

$$r = \sqrt[n]{\frac{Vf}{Vi}} - 1$$

$$r = \sqrt[3]{\frac{498.000}{468.000}} - 1$$

$$r = 2.09\%$$

¹² Afaba “Evolución producción alimentos balanceados en el Ecuador 1972-2010”

http://www.afaba.org/site/index.php?option=com_docman&task=catview&gid=52&Itemid=37

¹³ Scrib “ tasa crecimiento..”¹⁷ <http://www.scribd.com/doc/35032925/Calculo-de-Tasas-de-Crecimiento>

PROYECCIÓN DE LA OFERTA EN QUITO

Para la proyección de la oferta se ha tomado en cuenta los datos históricos de los años 2006 al 2010 de la oferta de balanceados en la categoría “Otros”, donde se excluye el segmento “Aves” y se obtuvo una tasa de crecimiento del 2.09 %. Afaba indica que ha existido aproximadamente un 2% de crecimiento del consumo de maíz duro amarillo en los años 2010- 2011 (Afaba, cifras de la industria de alimentos balanceados a nivel nacional y mundial.2011 P46) (ANEXO 9).

2.4 FOCALIZACIÓN DEL ESTUDIO EN LA INDUSTRIA HACIA LA DISTRIBUCIÓN AL POR MAYOR.

De acuerdo a datos obtenidos del Ministerio de Salud, en el sector Norte de Quito (zonas Eugenio Espejo y la Delicia) existe una demanda aproximada de 15.411.Tm, que es abastecida por 192 locales entre clínicas, consultorios y almacenes veterinarios. Se puede decir, que las distribuidoras de alimento balanceado al por mayor, contienen el mercado antes mencionado tanto en lo que se refiere a demanda y a los locales que se dedican a la venta de balanceado.

COMERCIOS VETERINARIOS SECTOR NORTE QUITO		
DESCRIPCIÓN	SECTOR	CANTIDAD
ALMACENES VETERINARIOS	NORTE	108
CONSULTORIO VETERINARIO	NORTE	52
CLÍNICAS VETERINARIAS	NORTE	32
TOTAL		192

Fuente: Ministerio de Salud. Elaboración: Yuri Torres.

FOCALIZACIÓN VENTA AL POR MAYOR NORTE DE QUITO	
NÚMERO FAMILIAS	221.133
NÚMERO DE MASCOTAS (48%)	106.144
NÚMERO DE MASCOTAS CONSUMEN ALIMENTO (95%)	100.370
CONSUMO PROMEDIO POR MASCOTA (TM/ANUAL)	0.153
CONSUMO DE ALIMENTO SECTOR NORTE TON/AÑO	15.411
LOCALES PRODUCTOS VETERINARIOS NORTE QUITO	192
ELABORACIÓN: YURI TORRES FUENTE:ESTUDIO DE MERCADO TESIS	

Cuota de mercado según las encuestas realizadas en el Norte de Quito (La Delicia y Eugenio Espejo).

CUOTA DE MERCADO NORTE QUITO.	
FAMILIAS NORTE QUITO	221,133
FAMILIAS TIENEN MASCOTA (48%)	106,144
MASCOTA CONSUMEN BALANCEADO (94.56%)	100.370
CONSUMO AÑO SEGÚN ENCUESTADOS Ton/año	15.411
CUOTA DE MERCADO TON/AÑO (5%)	770.56
ELABORACIÓN: YURI TORRES FUENTE:ESTUDIO MERCDO TESIS	

2.5 DEMANDA POTENCIALMENTE INSATISFECHA NORTE DE QUITO.

Para proyectar la demanda se tomó en cuenta los datos de la investigación de campo donde las 221.133 familias que existe en El Norte de Quito, un 48% de estas tienen mascotas, es decir, 106.144 familias y de estas un 95% compran balanceado, es decir, 100.370 familias poseen mascotas que compran anualmente 15.411 Ton de alimento comercial. Para proyectar la demanda también se tomó en cuenta la tasa de crecimiento demográfico del 1.9 hasta el año 2010, 1.7% del año 2011- 2015, 1.6% del año 2016- 2020, 1.5% del año 2021- 2022¹⁴. Se ha tomado en cuenta estos índices en la proyección de la demanda, asumiendo que estos se mantendrán estables durante todo el tiempo que dure el proyecto.

Para calcular la demanda proyectada hasta el año 2015, se tomó como base a la tasa de crecimiento poblacional del 1.7% y para la proyección del año 2016 una tasa de crecimiento poblacional del 1.6% (*VER ANEXO 4*). La Demanda Potencialmente Insatisfecha se calculó con base a la necesidad existente en el Norte de la ciudad de Quito, según las encuestas se conoce que aproximadamente son 15.411 Ton.

Adicionalmente, se tomó en cuenta la Oferta en Quito 18.146 Ton (con un crecimiento anual del 2.09%) (*ANEXO 9*). De acuerdo al análisis de la oferta en el Norte de la ciudad de Quito, se considera que para las 559.798 familias de la ciudad se ofertan 18.146 Ton (año 2013), mientras que para las 221.133 familias ubicadas en el norte de la urbe la oferta arroja como resultado 7.168 Ton.

¹⁴ Dmq “Población y proyección del distrito metropolitano de Quito según parroquias y administraciones zonales” 2011, en www.4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/proyección_zonal.htm

CUADRO 4. DEMANDA POTENCIALMENTE INSATISFECHA

DEMANDA POTENCIALMENTE INSATISFECHA NORTE DE QUITO (TON)			
OFERTA EN QUITO		18.146	
OFERTA EN EL NORTE QUITO		7.168	
DEMANDA SECTOR NORTE		15.411	
DEMANDA INSATISFECHA NORTE QUITO		8.243	
ELABORACIÓN: YURI TORRES FUENTE: ESTUDIO MERCADO TESIS			
AÑO	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA/TON
2011	14.900	6.878	8.022
2012	15.153	7.021	8.132
2013	15.411	7.168	8.243
2014	15.673	7.318	8.355
2015	15.939	7.471	8.468
2016	16.194	7.627	8.567

Fuente: Investigación Propia Elaboración: Yuri Torres

Se observa que existe crecimiento en la demanda insatisfecha en todos los años, pero en el año 2016 este crecimiento es menor debido a que existe una disminución en el crecimiento demográfico en la ciudad de Quito, de 1.17% a 1.16% según datos del INEC.

2.6 ESTUDIO DE COMPETENCIA EN EL SECTOR

En el análisis de competencia es importante saber quiénes son los competidores, qué están haciendo y las ventajas que les ha permitido ganar mercado, con esta información saber que estrategias se van a aplicar para entrar y desarrollarse en el mercado. Además, se aprecia que la empresa que está dominando el sector es Pronaca, con su marca Procan que tiene la mayor participación del mercado, posicionamiento de marca, ejecuta economías de escala dando como resultados costos más bajos y tiene una integración vertical mediante la cual controla desde la producción hasta los canales de distribución, manteniendo una estrategia de liderazgo en costos. En lo que se refiere a Nestlé Purina con su producto Dog Chow, se conoce que es un producto más costoso que Procan, pero demuestra ante sus clientes tener un alto nivel de calidad siendo esto una estrategia de diferenciación frente a otros productos.

Las empresas que distribuyen alimento para mascotas están supeditadas a las estrategias de los fabricantes de alimentos, se sujetan a sus políticas y estrategias acerca de la colocación del producto en tiendas de mascotas, veterinarias, almacenes agro veterinarias o tiendas de barrio, además trabajan de acuerdo a las promociones que les ofrecen los fabricantes de alimento. (ANEXO 10)

DEL SECTOR.

2.61 AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES.

Existe un alto nivel de competencia en el mercado, entre los nuevos competidores se consideran empresas nacionales como: Bioalimentar, Alicorp, Industrias Ales (Coprabalan), Agripac. Gisis que se encuentran produciendo alimentos para mascotas y poseen suficiente

capital para superar las barreras de entrada para competir con empresas ya establecidas como son Pronaca con Procan y Nestlé Purina con Dog Chow. Además, el gobierno nacional impuso salvaguardias a la importación de alimentos (45% sin incluir iva) creando perspectivas en el crecimiento de este sector. Entre las barreras de entrada para estos nuevos competidores tenemos:

Economías de Escala. Son empresas con trayectoria en el campo agropecuario, donde ya tienen asegurado la materia prima (maíz) para la elaboración de sus productos. El maíz es la materia prima fundamental, se lo consigue mediante importaciones o mediante la integración y compra del maíz a los productores. La gran mayoría de estas fábricas están en la costa cerca del aprovisionamiento de materia prima disminuyendo así sus costos de operación.

La imagen de Marca. La mayoría de empresas del sector han desarrollado sus marcas, pero según las encuestas las que tienen mayor fidelidad son Procan y Dog Chow.

La necesidad de capital. Las empresas que tienen las principales marcas aparentan tener suficiente capital para stocks de materia prima, producción de alimento, créditos a clientes y gastos en publicidad.

El efecto de la experiencia: Dog Chow es producida por Purina y dispone de centros de investigación muy bien equipados tecnológicamente fuera del país. Pronaca tiene caniles y gatiles para probar los lotes de alimento antes de sacarlos a la venta. Las demás empresas únicamente producen y venden.

Acceso a los canales de distribución. La mayoría de empresas cuentan con canales de distribución bien establecidos, por ejemplo Pronaca que generalmente distribuye su producto

de forma directa a sus clientes. Nestlé Purina, utiliza los servicios de Quifatex para su distribución, Bioalimentar comercializa a través de Ecuaquímica.

2.62. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.

Las empresas que se encuentran actuando en el sector para mascotas, con sus respectivas marcas son: Pronaca con su producto Procan, Nestlé Purina con sus marcas Dog Chow y Proplan, Biolimentar con Cani y Nutritec, Agripac con Buen Can, Alicorp con Mimascot, Gisis con Dog Star, Ilianza con Royal Canin. Al existir rivalidad entre las diferentes empresas, estas están obligadas a usar diversas estrategias que les permita lograr una ventaja competitiva en el mercado, como competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos, mejoras en el servicio al cliente.

Gran número de competidores o igualmente equilibrados. Los competidores que se encuentran actuando en esta industria son fuertes, ya que existen marcas de alimento que están claramente posicionadas en el mercado como son Procan y Dog Chow principalmente. Existen productos diferenciados como son los alimentos Premium Dog Chow y estándar, económico como Procan que sirven a sus respectivos segmentos.

Costos fijos elevados o de almacenamiento. El alimento producido ocupa grandes espacios para su almacenamiento, esa es la razón por la que Dog Chow tiene sus distribuidores y Procan produce lo que tiene planeado vender. Las barreras de salida son altas ya que los activos invertidos en las fábricas para producción son costosos. Las fábricas pueden incrementar la capacidad de producción, sin embargo, no se lo hace porque esto desequilibraría la oferta y la demanda del producto.

Entre las Barreras de salida se encuentran los activos especializados, que para las fábricas nacionales son costosos tanto para su adquisición como para su mantenimiento, además que solo sirven para la producción de alimento para animales lo que dificultaría su

venta en caso de querer salir de esta industria. En los costos fijos de salida, se considera la liquidación del personal que labora en estas empresas ya que es sumamente alto. Se puede decir que la principal barrera de entrada son las economías de escala y las principales barreras de salida son los activos fijos especializados y los contratos de trabajo.

2.6.3 AMENAZAS DE NUEVOS SUSTITUTOS.

Alimentos sustitutos que desempeñan la misma función: El nivel de la principal amenaza que podrían sustituir a los alimentos balanceados es bajo, los alimentos sustitutos son coladas caceras y las sobras de la mesa de las personas. Esto podría darse por facilidad de alimentarlo porque el costo es menor, pero es perjudicial para la salud de la mascota. Según las encuestas un gran número de familias alimentan a sus mascotas con alimento balanceado por ser más saludable, otras lo hacen mezclando alimento balanceado con comida cacera para mejorar el sabor y un pequeño grupo de personas lo alimentan solo con sobras de mesa por costumbre.

Una amenaza alta de sustitutos es el cambio de marca de alimento que se lo puede hacer con mucha facilidad.

2.6.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES. (COMPRADORES)

El poder de negociación de los compradores es bajo cuando existen políticas estatales (MAGAP) en la producción y fijación de precios para la producción nacional y/o para la importación de gramíneas. Por otro lado puede ser alto si no existen políticas estatales para la fijación de precios a la producción nacional y /o a la gramínea importada. Si se aplican políticas estatales (MAGAP) como sucede actualmente, el poder de negociación de los compradores del sector estaría limitado a lo que dice el estado, pero sin el control estatal el grupo de compradores sería poderoso y se aplicaría el siguiente análisis:

Compran grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor. Los fabricantes compran grandes volúmenes de maíz para la fabricación de alimento y son fuerzas poderosas como Pronaca y Afaba que compran gran cantidad de maíz y en cantidades menores están Agripac, Gisis y otros pequeños compradores..

Integración hacia el origen. Los compradores son una amenaza real en la integración hacia el origen (atrás) y son competidores potencialmente peligrosos, por ejemplo cualquier empresa puede formar integrados donde asesora a los agricultores en la siembra del maíz y luego lo compra pudiendo negociar el precio.

Información completa. Los compradores conocen el nivel de demanda existente, precios reales de mercado y costos del proveedor, pudiendo influir en el poder de compra por ejemplo las empresas en forma individual o asociadas, pueden importar maíz para bajar el precio del mismo dentro del país, esto sucede cuando el Estado (MAGAP) no tiene control sobre la política de producción, de precios e importación de la gramínea. Esto tiene influencia en las decisiones estratégicas de las empresas.

2.6.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

El poder de negociación de los proveedores es alto cuando existen políticas estatales (MAGAP), que los protejan, ayude en la comercialización y fijación de precios de sus productos, pero es bajo cuando no existen estas políticas, ya que sus producciones no son lo suficientemente grandes para poder competir con las gramíneas importadas. El siguiente análisis se aplica cuando existen políticas de estado que controlan al sector.

El grupo de proveedores está más concentrado que el grupo de clientes al cual vende. Los proveedores tienen un alto nivel de concentración respecto a los clientes con quienes comercializa, ya que las fábricas tienen que comprar la materia prima que es el maíz a los

agricultores que generalmente se encuentran asociados en gremios, además que el precio y las cuotas de importación de maíz es controlado por políticas de estado.

El producto es un medio de producción importante para el cliente. El maíz y otros cereales representan el 80% de la composición del alimento balanceado. La mano de obra también se puede considerar como proveedor especialmente si están formando sindicatos pudiendo negociar una parte significativa de las utilidades de la empresa.

Es bajo cuando las fábricas tienen contratos de integración con algunos agricultores ya que se les provee de semilla, tecnología y luego se les compra su producción.

GRUPOS ESTRATÉGICOS.

Un grupo estratégico, es un segmento de empresas en el sector industrial que siguen una o similares estrategias pero difieren sus enfoques en logística, integración vertical, relación con sus casas matrices o con las políticas gubernamentales. Los grupos estratégicos con barreras de movilidad fuertes tienen mayores utilidades que los grupos menos protegidos

Pronaca (Grupo A) tiene una línea completa de productos y se encuentra protegido por las economías de escala, costos bajos y se encuentra integrada verticalmente. En el grupo C están los fabricantes de alimento nacional como Biolimentar con Cani, Nutritec, Mambo que son distribuidos por Ecuaquímica y también encontramos a Gisis, Agripac, que si quieren incluirse en el sector de Pronaca tendrán dificultades debido a barreras de entrada existentes, ya que la marca de sus alimentos tienen una baja identificación en el mercado, costo de producción más altos que Pronaca y si quiere posicionarse en el grupo de Pronaca deben realizar fuertes gastos en publicidad, tecnología, entre otros, haciendo que las utilidades no sean las esperadas. En el Grupo B están los alimentos importados, entre los que tenemos a

Purina con su distribuidor Quifatex para el norte de la ciudad de Quito, son alimentos con precios más elevados que los de producción nacional, sus fábricas fuera del país poseen tecnología de punta y estas empresas tienen acceso a producto y financiamiento por parte de sus empresas matrices (*ANEXO 11*).

DE LA EMPRESA

En lo que se refiere a las empresas distribuidoras podemos decir que se encuentran altamente relacionadas con los fabricantes e importadores de alimento, siguiendo sus políticas tanto de distribución como de precio.

Entre los competidores en la distribución de alimento balanceado para mascotas tenemos a Quifatex, que es una empresa dedicada a la comercialización y representante de diversas marcas en diferentes regiones y sectores de la industria ecuatoriana. Se dedica a la comercialización de productos farmacéuticos Baxter, Ordesa, Isis Dermatológica, de consumo como fideos Barila, maní Manitoba, chocolates Hershey's, Purina con DogChow. Su centro de distribución en Quito está localizado en Calderón con 14.200 m² de construcción, de donde distribuye a todos sus canales de comercialización, entre los que se encuentran veterinarias y tiendas de mascotas. Ecuaquímica es una empresa con más de 100 años de actividad comercial y se originó con capital ecuatoriano – suizo, se dedica a la comercialización de productos farmacéuticos, como Ecuaquímica, genéricos, Medic Dent, de consumo, agro veterinarios como Bayer, Biolimentar con Cani, Nutritec, Mambo, están ubicados en Quito en la Av. Ilaló camino al Tingo. Pronaca nació como India, empresa dedicada a la importación de insumos agrícolas y dedicada a la industria avícola y en año 1979 y en el año 1981 empieza a producir alimentos balanceados para su consumo y comercialización. La planta principal de alimentos balanceados se encuentra ubicada en Durán provincia del Guayas.

AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES.

La amenaza de nuevos competidores no es alta ya que las empresas fabricantes de alimentos balanceados ya tienen establecidos sus distribuidores en el sector Norte de Quito como Quifatex para Nestlé Purina (Dog Chow), Ecuaquímica para Bioalimentar (Cani, Nutritec), Pronaca (Procan) que distribuye directamente a sus clientes, entre las barreras de entrada tenemos:

Economías de Escala. Son empresas con trayectoria en el campo de la comercialización de productos veterinarios y de uso humano donde ya tienen negociado, asegurados a sus proveedores para poderse abastecer de producto y compran en grandes cantidades.

La imagen de marca. Estas empresas ya tienen posicionada su imagen, son conocidas en el medio y venden sus productos a los almacenes veterinarios ya sean clínicas, tiendas de mascotas o almacenes agrícolas.

La necesidad de capital. Las empresas que tienen las principales marcas aparentan tener suficiente capital para stocks de producto y publicidad, pero el crédito es de muy corto plazo en algunos de ellos por ejemplo Procan otorga 7 días de crédito, Quifatex 15 días, Ecuaquímica hasta 30 días.

El efecto de la experiencia. Son empresa que llevan años vendiendo en el mercado y lo conocen, pero se ha detectado que el servicio al cliente es deficiente y existe una falta de coordinación entre los vendedores. En el departamento financiero, se aplican diferentes estrategias que son condicionantes para los minoristas, por ejemplo no les entregan el producto si tienen facturas anteriores vencidas

Acceso a los canales de distribución. La mayoría de empresas ya tienen sus canales de comercialización establecidos, por ejemplo: Pronaca generalmente distribuye directamente a sus clientes, Nestlé Purina hace uso de los servicios de Quifatex para su distribución, Bioalimentar utiliza a Ecuaquímica.

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.

Las empresas que se encuentran actuando fuertemente en la comercialización de alimento para mascotas en el sector Norte de Quito son Quifatex, Ecuaquímica y la misma Pronaca. Al existir rivalidad entre estos competidores, ellos están obligados a usar estrategias para tener una ventaja competitiva con relación a las empresas rivales, como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos, mejoras en el servicio al cliente.

Gran número de competidores o igualmente equilibrados. Los competidores en esta industria de alimentos son fuertes, debido a que existen marcas de alimento que se encuentran posicionadas en el mercado como son Procan y Dog Chow principalmente. Tenemos un producto diferenciado con alimentos Premium como Dog Chow, estándar y económico como Procan que sirven a sus respectivos segmentos.

Costos fijos elevados o de almacenamiento. El alimento producido ocupa grandes espacios para su almacenamiento esa es la razón que Dog Chow tiene sus distribuidores y Procan produce lo que tiene planeado vender.

Las barreras de salida. Son bajas ya que las fundas de alimento (activo circulante), se pueden vender para recuperar el capital invertido. Los costos fijos de salida. En las empresas que comercializan alimento, la liquidación del personal que labora es sumamente alta.

Se puede decir que la principal barrera de entrada es la economía de escala, donde compran grandes cantidades de producto y ya tienen negociada la distribución del alimento con los fabricantes, la principal barrera de salida son contratos de trabajo.

AMENAZAS DE NUEVOS SUSTITUTOS.

Mientras la empresa distribuidora tenga otros productos de similares características que desempeñen la misma función y precio, existirá la posibilidad de ser tomado en cuenta por el minorista. Una amenaza alta de sustitutos es el cambio de marca de alimento que se lo puede hacer con mucha facilidad.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES. (COMPRADORES)

El poder de negociación de los compradores (detallistas) es alto en relación a la empresa, ya que los detallistas pueden influir en las decisiones de compra de los consumidores, además que generalmente van a buscar a las empresas que ofrezcan mejores promociones o precios. La empresa mayorista también puede tener poder de compra sobre los fabricantes, por tener la capacidad de influir sobre las decisiones de compra de los detallistas como tiendas de abarrotes o bodegas.

Compran grandes volúmenes en relación con las ventas de los proveedores. Se maneja en un nivel alto para la empresa que compra volúmenes grandes de alimento, pudiendo exigir a los fabricantes descuentos, promociones, mejores condiciones de pago.

Integración hacia el origen. Los compradores son una amenaza de integración hacia el origen (atrás) y son competidores potencialmente peligrosos exigiendo beneficios, por ejemplo los supermercados grandes pueden tener su propia marca de alimento producida por los fabricantes.

Información completa. La empresa al conocer sobre la demanda, precios reales de mercado, costos del proveedor, puede influir en la decisión de compra de los detallistas modificando sus decisiones de compra.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

El grupo de proveedores está más concentrado que el grupo de clientes al cual vende. El poder de negociación de los proveedores con relación a la empresa es alto, ya que las fábricas que tienen mayor participación de mercado del sector tienden a escoger a quien dar la distribución del alimento bajo las condiciones que considere el fabricante y los detallistas pueden seleccionar a sus proveedores.

El producto es un medio de producción importante para el cliente. Para la distribuidora el adquirir el alimento es importante para la venta, de igual manera para el minorista y para el cliente o consumidor final también porque compra el alimento por facilidad y costumbre.

2.7 ANÁLISIS FODA EMPRESA VERSUS SECTOR

Entre los factores internos tanto de la empresa como del sector tenemos el análisis financiero - comercial, las estrategias de marketing, procesos internos, desarrollo e investigación, que si son bien manejados serán una fortaleza para el sector y la empresa. En el análisis externo tenemos que principalmente las salvaguardias en un 45 % se han convertido en una amenaza para todas las empresas importadoras y una oportunidad para las empresas nacionales. La imposición del IVA (12%) se ha convertido una amenaza para todas las empresas del sector.

CUADRO 5. ANÁLISIS FODA SECTOR VS. EMPRESA

ANÁLISIS INTERNO	SECTOR	EMPRESA
FINANZAS		
LIQUIDEZ, RENTABILIDAD BRUTA, RESULTADO PÉRDIDAS GANANCIAS	F	F
INTERÉS BANCARIO (MÁS BAJO PARA LA INDUSTRIA)	F	D
COMERCIALES		
VENTAS TOTALES, VENTAS GEOGRÁFICAS, POLÍTICAS DE VENTAS, SERVICIO	F	F
PARTICIPACIÓN DE MERCADO	F	D
MARKETING		
EQUIPO DE VENTAS, PRODUCTO, PRECIO, PLAZA, PROMOCIÓN	F	F
PLAZO PARA PAGAR PRODUCTO	D	F
PROCESOS INTERNOS		
DISTRIBUCIÓN, DISPONIBILIDAD DE INVENTARIOS, ENTREGA DE PRODUCTO, DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMA, CALIDAD SERVICIO, BIOSEGURIDAD	F	F
DESARROLLO		
SISTEMAS DE INFORMACIÓN, CAPACITACIÓN DEL PERSONAL PARA LOGRAR LO PLANIFICADO.	F	F
INVESTIGACIÓN		
LABORATORIOS, CANILES Y GATILES	F	D
F=FORTALEZA D=DEBILIDAD		

ANÁLISIS EXTERNO	SECTOR	EMPRESA
NUEVOS MERCADOS		
EXPORTACIONES, NUEVOS SEGMENTOS DE MERCADO (PERSONAS SOLAS, TERCERA EDAD), EXPANDIR LÍNEAS DE PRODUCTO (ALIMENTO MEDICADO), NUEVAS TECNOLOGÍAS IMPORTADAS EN PROCESAMIENTO	O	O
LEGISLACIÓN		
SALVAGUARDIAS IMPORTACIONES (45%) PARA EMPRESAS NACIONALES	O	O
SALVAGUARDIA IMPORTACIONES (45%) EMPRESAS QUE IMPORTAN ALIMENTO	A	A
NUEVO IMPUESTO IVA 12% PARA ALIMENTO MASCOTAS	A	A
INESTABILIDAD POLÍTICA, NUEVAS LEYES LABORALES Y TRIBUTARIAS, INSEGURIDAD JURÍDICA, DELINCUENCIA.	A	A
FACILIDAD DE CRÉDITO POR PARTE DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO Y CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL	O	O
PRECIO DE LOS COMBUSTIBLES BAJOS	O	O
O= OPORTUNIDADES A= AMENAZAS		

ELABORACIÓN: YURI TORRES

FUENTE: INVESTIGACIÓN PROPIA.

2.7.1. VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva (según las encuestas realizadas) que va a tener la distribuidora con relación a sus principales competidores que en este caso son Quifatex, Ecuaquímica y Pronaca, es que la distribuidora va a trabajar con un 50% de capital propio, lo que podría aumentar el crédito a los canales de distribución en un tiempo mayor a los que ellos tienen es decir más de 7 y 15 días. Como es una empresa nueva y pequeña tiene la capacidad de dedicar más tiempo y atención de buena calidad a sus clientes, pudiendo ser ágil y rápida en caso de existir reclamos. También es importante señalar que las otras empresas no están utilizando el internet como medio de comunicación, por lo que se puede aprovechar esta deficiencia para ponerse en contacto con los clientes y mejorar las relaciones comerciales.

J.Lambin (1995:286)

Una ventaja competitiva es interna cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el área de los costes de fabricación, de administración o de gestión del producto que aporta un <valor al producto> dándole un coste unitario inferior al del competidor prioritario. Ver cuadro

CUADRO 6. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDA

DESCRIPCIÓN	COMPETENCIA (QUIFATEX, ECUAQUÍMICA)	PRONACA	EMPRESA	VENTAJA COMPETITIVA
PRODUCTO	FORTALEZA	FORTALEZA	FORTALEZA	CARACTERÍSTICA COMÚN
EMPAQUE,CALIDAD,MARCAS				
PRECIO	FORTALEZA	FORTALEZA	FORTALEZA	CARAC. COMÚN
CRÉDITO	DEBILIDAD	DEBILIDAD	FORTALEZA	VENTAJA COMPETITIVA
PLAZA	FORTALEZA	FORTALEZA	FORTALEZA	CARAC. COMÚN
COBERTURA, ENTREGA PRODUCTO,				
PROMOCIÓN	FORTALEZA	FORTALEZA	FORTALEZA	CARAC. COMÚN
DESCUENTOS,COMBOS				
INFORMACIÓN-MARKETING -MAIL	DEBILIDAD	DEBILIDAD	OPORTUNIDAD	VENTAJA COMPETITIVA
RECURSOS HUMANOS				
(ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CLIENTE, SERVICIO RÁPIDO Y OPORTUNO, RECEPCIÓN Y SOLUCIÓN DE RECLAMOS CLIENTES.)	DEBILIDAD	DEBILIDAD	FORTALEZA	VENTAJA COMPETITIVA

2.8 ENTREVISTAS

Se realizaron varias entrevistas a personas que se encuentran vinculadas al negocio de la venta de alimento balanceado para mascotas y a continuación se las reseñan (ANEXO 12).

2.8.1 ENCUESTAS LOCALES COMERCIALES

Para el cálculo del tamaño de la muestra en los locales que se dedican a la venta de alimento para mascotas en el Norte de Quito, se utilizaron los mismos parámetros que para el cálculo de la muestra para el Norte de la ciudad de Quito con una probabilidad de ocurrencia del 50%, una probabilidad de que no ocurra del 50%, con una población de 192 locales comerciales entre almacenes, consultorios y clínicas veterinarias que expenden alimento para mascotas, con un nivel de confianza del 95% (1.96 de la desviación estándar) y un 5% de error, dándonos como resultado 128 encuestas.

CONDENSADO ENCUESTAS

CUADRO 7. ENCUESTAS LOCALES COMERCIALES

CONDENSADO ENCUESTAS LOC COMER	%	SOLO QUIFATEX	3.88
VENDE ALIMENTO PARA MASCOTAS?		PORQUÉ COMPRA ESA DISTRIBUIDORA?	
SI	72.87	ES LA QUE ME VISITA	75.19
NO	27.91	QUÉ CONDICIONES TIENE LA DISTRIBUIDORA(S)?	
ALIMENTOS MÁS COMPRADOS		CRÉDITO	21.79
NÚMERO 1 PROCAN	43.41	CRÉDITO Y CONTADO	22.48
NÚMERO 2 DOG CHOW	17.05	CONTADO	29.46
NÚMERO 3 CANI	7.75	QUÉ NO LE GUSTA DE LA DISTRIBUIDORA?	
NÚMERO 4 PROPLAN	0.78	TODO ESTA BIEN	55.81
QUÉ DISTRIBUIDORA(S) LE VENDE ALIMEN?		POCO CRÉDITO	11.63
SOLO PRONACA	28.68	MAL SERVICIO	6.2
PRONACA QUIFATEX ECUAQUÍMICA	21.71	DESEARÍA QUE SE ENVIE INFORMATION INTERNET?	
ECUAQUÍMICA QUIFATEX	10.08	SI	75.19
SOLO ECUAQUÍMICA	6.28	FUENTE:ENCUESTA ELABORACIÓN: Y TORRES	

2.8.2 .ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.

La ventaja competitiva de la empresa es la atención personalizada al cliente, con un servicio amable, oportuno y atención vía telefónica, mail para solución de reclamos o cualquier inconveniente. Los colaboradores de la empresa entienden sobre el negocio y se sienten comprometidos con el éxito de la organización.

MISIÓN

Crear una empresa distribuidora de alimentos balanceados para suplir las necesidades de los locales especializados en esta línea de negocio.

VISIÓN.

Llegar a ser una empresa sólida, reconocida por su servicio y por la venta de productos de calidad para mascotas.

OBJETIVOS.

- Incrementar el volumen de ventas en un 20% anual.
- Incrementar la rentabilidad del negocio.
- Mejorar los costos en la adquisición de mercadería.

2.8.3. ESTRATEGIAS DE MERCADO DIFERENTES A LOS COMPETIDORES.

El análisis de la competencia es importante para saber con quién se está enfrentando en el mercado y qué estrategias se deben utilizar para responder a las tácticas del competidor. (M. Porter, 1991.p69).

La estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores. Se deduce que un aspecto central de la formulación de la estrategia es el análisis perceptivo del competidor

EN LA INDUSTRIA O SECTOR.

Es importante saber cuáles son las estrategias del sector de alimentos balanceados. Las estrategias de competencia en la industria están basadas en lo que se refiere a Liderazgo en Costos, comprando materia prima en grandes cantidades y las fábricas ubicadas en zonas donde se producen estas materia primas teniendo economías de escala. Las empresas que no son líderes en el mercado dan un descuento mayor en los productos (más del 20% del precio de venta al público), que aquellas que son líderes que generalmente dan el 20%.

Diferenciación: las empresas se basan en que la calidad de su producto es mejor que el de la competencia, ya sea en el producto mismo o en el empaque, en la forma y tamaño de los granos de alimento y también en lo que se refiere a las presentaciones que van desde 1 Kg a 15 Kg para facilitar el manejo del alimento a los propietarios de acuerdo al tamaño de mascota que posean.

El Enfoque de los alimentos es la buena nutrición y salud de la mascota, existiendo alimentos de línea económica, Premium y súper Premium que son comprados por los propietarios para sus mascotas, además que la mascota tienen cuidados especiales en su alimentación al ser considerado como un miembro de la familia que necesita cuidado y protección.

EN LA EMPRESA.

Las estrategias competitivas comprenden una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas y se la puede enfocar con un posicionamiento de la empresa: a) con una posición defensiva en función de las fuerzas competitivas, b) influir en el equilibrio de las fuerzas estratégicas mediante

movimientos estratégicos, c) anticipar los cambios que fundamentan las fuerzas y actuar con rapidez ante dichos cambios.

Mediante información de las páginas web de las diferentes empresas, las entrevistas a asesores comerciales de diferentes distribuidoras y encuestas a propietarios de clínicas veterinarias, tiendas de mascotas y almacenes dedicados a la venta de este producto en el sector Norte de la ciudad de Quito, entre otras situaciones se nos manifestó que los distribuidores que atienden ese sector son Quifatex que distribuye Dog Chow y otorga 15 días de crédito en la venta de su producto, Pronaca que distribuye directamente Procan cobra de contado o hasta 7 días de crédito y Ecuaquímica que distribuye Cani, Nutritec ofrece 15 días de crédito en su producto entre los principales. También se realizó entrevistas a la asociación de fabricantes de alimentos balanceados para conocer cómo funciona el sector de alimentos para aves y animales en general, ya que de estos se origina la fabricación de alimento para mascotas.

Como sabemos las estrategias genéricas de la industria de alimentos balanceados está basada en una estrategia de liderazgo en costos, una de diferenciación y de enfoque según el alimento que produzcan. La empresa basada en estas estrategias dadas por cada fabricante de alimento las complementa con otras opciones como la estrategia de integración hacia atrás, diversificación de producto e inclusive una diversificación hacia adelante.

Mediante el estudio de mercado realizado se sabe que existe una demanda potencial de alimento para mascotas que puede permitir el incremento de las ventas en un 20% anual en la zona escogida. También se puede optimizar la rentabilidad mejorando los costos de manipulación y almacenaje del producto, ya que se los va a colocar en pallets que son económicos y eficientes para almacenar el alimento. La distribución se la realizará por medio

de terceros al alquilar un transporte y así evitar costos de más personal, compra de activos como el de un camión.

Como estrategias alternativas o diferentes a la que utilizan las distribuidoras actuales tenemos incrementar tiempo de crédito, estrategia de integración hacia atrás, estrategia de integración hacia adelante, estrategia de desarrollo de producto.

En lo que se refiere a la empresa al poseer un mayor activo circulante propio para la compra de alimento se puede incrementar el tiempo de crédito a 15 días, 21 días y 30 días según el alimento que se venda. En la estrategia de integración hacia atrás, tratando de controlar a los proveedores, por ejemplo comprar el alimento de contado para conseguir mayores descuentos por parte de los fabricantes, comercializar el producto a consignación como el caso de los alimentos que no tienen mucha participación en el mercado como Ringo, Buencan. La Estrategia de desarrollo de producto, mejorando la comercialización de los productos actuales, por ejemplo adjuntado un regalo como un tazón para alimento, un cepillo de pelo o de dientes para mascotas, cupones de descuento para artículos anti pulgas o vitaminas que sean vendidas por la misma distribuidora. Estrategia de diversificación concéntrica, agregando productos nuevos que estén relacionados como vitaminas, anti pulgas, antiparasitarios, medicamentos.

Integración hacia adelante, tener un mayor control de los detallistas, como instalar una nueva tienda de mascotas o una integración horizontal para tener un mayor control sobre los competidores mediante la compra de una tienda de mascotas ya establecida, esta puede ser una estrategia si se considera vender directamente al consumidor y suprimir un intermediario. Estrategia en internet, creación de una página web con toda la información de la empresa y sus productos a fin de que pueda ser visitada por sus clientes, esto ayudaría a facilitar los pedidos de mercadería, la recepción de reclamos, algún tipo de problema o inquietud que

tendrían los clientes. Con una página web existiría la posibilidad de incrementar la zona geográfica a servir.

2.84 ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN DE RIESGOS Y AMENAZAS

MITIGACIÓN DE RIESGOS.

Los riesgos son todos aquellos eventos capaces de afectar los objetivos y resultados de la compañía, la mitigación de riesgos ayuda a minimizar los impactos negativos de los riesgos y amenazas en la empresa. (G.Baca, 2006:256).

El problema de muchos productos no es exactamente la falta de mercado, ya que la necesidad real de consumo sí existe. Lo que afecta el consumo es la disminución del poder adquisitivo del comprador, el cual, a su vez, es afectado por situaciones económicas ajenas a él.

- Se emplean las fortalezas de la empresa para mitigar el efecto de amenazas externas importantes.
- Debe existir un compromiso por parte de gerencia y de todos los colaboradores de la empresa para lograr los objetivos planificados. Realizar capacitaciones continuas del personal, sistemas informáticos amigables para su uso rápido.
- También deben existir políticas de crédito como el monto y plazo máximo que se puede otorgar por cliente de acuerdo a la realidad de la empresa y a los estudios de mercado. Todo esto para que no exista cartera vencida y la empresa tenga liquidez para el cumplimiento de sus obligaciones.
- Del análisis FODA podemos determinar que las principales amenazas son externas como el ingreso de nuevos competidores, cambios en las leyes tributarias como nuevos impuestos a estos tipos de alimento, cambios leyes laborales o financieras como incremento de intereses y

cambios en políticas públicas, por lo que es recomendable tener activos que sean fáciles y rápidos de vender y recuperar el efectivo. El capital que se va a invertir será mediante activo circulante, es decir, en fundas de alimento que van a servir para tener inventario, que se lo puede vender y recuperar si es que la empresa estaría expuesta a cualquier riesgo interno o amenaza externa.

- Reducción de costos en la cadena de abastecimiento negociando directamente con los fabricantes en relación a cantidades y promociones del producto.
- Al existir un mayor grado de riesgo este debe ser compensado una mayor tasa de descuento o (TMAR), que tiende a castigar el proyecto.

Mitigación de costos en la logística de la fuerza de ventas mediante la implementación de una página web, donde se pueda brindar mejor información a los canales de venta.

CAPÍTULO III

3. ESTUDIO TÉCNICO

El estudio técnico sirve para conocer los costos e inversiones, así poder utilizar de una manera eficiente y eficaz los recursos disponibles.

3.1 TAMAÑO.

El tamaño del proyecto se manifiesta en el nivel de las inversiones, la tecnología a utilizar, los costos que se calculen y por tanto en la estimación de rentabilidad que podría generar su implementación. Además, la decisión que se tome con respecto al tamaño determinará el nivel de operación que posteriormente explicará la estimación de los ingresos por ventas.

Los alimentos balanceados para mascotas tienen un proceso de manufactura por lotes, ya que se elaboran grandes volúmenes, además el mismo equipo se puede utilizar para fabricar otro tipo de artículos como productos balanceados para aves, peces y cerdos donde se programa la producción en lotes.

El tamaño óptimo de un proyecto es su capacidad instalada, y se expresa en unidades de producción por año. Se considera óptimo cuando opera con los menores costos totales o la máxima rentabilidad económica ¹⁵

3.1.1 FACTORES QUE DETERMINAN EL TAMAÑO DEL PROYECTO

Entre los factores más importantes que se tomaron en cuenta para la determinación del tamaño son:

-La cantidad demandada proyectada a futuro, que quizá es el factor condicionante más importante del tamaño. Hay tres situaciones básicas del tamaño que se pueden identificar con

¹⁵ Baca Urbina Gabriel : *Evaluación de Proyectos quinta edición*, Mc Graw-Hills/Interamericana Editores, S.A.DE CV.pp92

respecto del mercado. La primera, es aquella en que la cantidad demandada total sea claramente menor que la menor de las unidades productoras posibles de instalar. La segunda, es aquella en que la cantidad demandada sea igual a la capacidad mínima que se pueda instalar y la tercera es aquella en que la cantidad demandada sea superior a la mayor de las unidades productoras posibles de instalar.

La mayor cantidad de alimento demandada se concentra en el segmento que está ocupado por la marca Procan. La distribuidora se localizará en el sector norte para servir a las administraciones Eugenio Espejo y la Delicia con un total aproximado 192 comercios de productos veterinarios, que sirven 221.133 hogares con 106.144 mascotas (48% de familias poseen mascotas) y 100.370 mascotas que consumen balanceado (94.5% consumen balanceado). El mercado potencial es 15.411 Ton ($100.370 \text{ perros} \times 0.1535 \text{ Ton alimento}$) y un mercado objetivo de 770.56 Ton ($15.411 \text{ Ton} \times 5\%$). El 5 % es lo que se quiere alcanzar dentro del ámbito geográfico para el mercado objetivo que se ha elegido. (G.Baca.2006.p104)

Cuando la demanda claramente superior al tamaño propuesto, este debe ser tal que solo cubra un bajo porcentaje de la primera, no más del 10%, siempre y cuando haya mercado libre.

- La disponibilidad de insumos tanto humanos como materiales y financieros, es otro factor que condiciona el tamaño. La disponibilidad de insumos a su vez se interrelacionan con otros factores como la localización, porque mientras más lejos la empresa esté de las fuentes de insumos, más alto será el costo de su abastecimiento, produciéndose una des economía de escala, es decir, mientras más aumente el nivel de operación mayor será el costo unitario de los insumos. La relación costo volumen está dada por las economías y des economías de escala, es por eso que la gran mayoría de fábricas de alimento balanceado se encuentran en la

costa, donde existe la mayor producción de materia prima. En lo que se refiere al recurso humano, la distribuidora de balanceados se encuentra en Quito donde está la gran mayoría de los recursos humanos.

- La estrategia comercial, también es sumamente importante ya que se debe escoger la más rentable o segura. Según el estudio de mercado los posibles clientes están dispuestos a comprar el alimento para mascotas en una nueva distribuidora a un precio similar al que actualmente están comprando. La elasticidad precio de la demanda del bien que se entregaría a los clientes nos permite establecer cuál sería el aumento o disminución de la cantidad demandada ante una variación del precio ya sea por un aumento o disminución de este. La relación precio volumen por el efecto de la elasticidad de la demanda.

3.1.2 OPTIMIZACIÓN DEL TAMAÑO

Se ha considerado dos opciones, la primera es la relación precio-volumen por el efecto de la elasticidad de la demanda y la relación costo-volumen por las economías y des economías de escala. El tamaño se determina de acuerdo al flujo de caja, Tir y Van, según (N, Sapag, 1993: 178) "el tamaño óptimo corresponde al mayor valor actual neto (van) de las alternativas analizadas".

3.2 LOCALIZACIÓN.

La localización de la empresa es sumamente importante tanto la macro localización y micro localización, por ello la decisión de ubicación dependerá de varios criterios no solo los económicos, sino también los de orden estratégico, institucionales o de preferencia e inclusive hay que tomar en cuenta algunas variables como la demanda, transporte, competencia, técnicos, legales, tributarios, sociales. La selección de la ubicación debe tener en cuenta un carácter definitivo o transitorio y optar por aquella que permita obtener el máximo rendimiento del proyecto, es decir, se debe elegir aquella que permita las mayores ganancias entre las alternativas que se consideran factibles.

3.2.1 MACROLOCALIZACIÓN

En cuanto a la macro localización (*VER ANEXO 13*).

3.2.1.1 FACTORES DE LOCALIZACIÓN

Al igual que para la selección de la mejor alternativa tecnológica o del tamaño óptimo, la decisión acerca de la mejor localización, sobre la base de un criterio económico, corresponde a la maximización del valor actual neto (VAN), de los flujos de caja asociados con cada opción de ubicación del negocio. En la localización del negocio son fundamentales los costos ya que las proyecciones calculadas de demanda se mantendrán casi siempre constantes sea cual fuere la localización seleccionada, ya que los consumidores antes de adquirir el bien se fundamentan en las características de calidad y precio del producto que se está demandando. Se ha tomado en cuenta los siguientes factores, para la localización:

- Medios y costo de transporte: distancias entre las alternativas de localización.
- Disponibilidad y costo de mano de obra: guardianía, administración, transporte.
- Cercanía de las fuentes de abastecimiento: proveedores que se encuentren dentro de la zona urbana de Quito.
- Cercanía del mercado: Quito, sector Norte, Centro y Sur.
- Estructura impositiva y legal: requisitos y sector en el que se puede almacenar el producto.
- Disponibilidad de agua, energía, y otros insumos para el desarrollo del negocio y mantenimiento de la mercadería en buen estado.
- Comunicaciones: teléfono, internet.

Se ha tomado en cuenta para la localización que el volumen del alimento para mascota es grande y para facilitar su transporte esta debe ser cerca del mercado consumidor.

La instalación a ocupar va a ser arrendada, ya que no se cuenta con el recurso económico suficiente para realizar una inversión inicial en la compra de infraestructura física.

3.2.2 MICROLOCALIZACIÓN

Para determinar la micro localización y por ende el área de influencia del proyecto se ha cuantificado la demanda aproximada, tomando en cuenta el tamaño de la población del área de influencia inmediata, estrato socio económico al que pertenece, nivel de ingresos familiares, estilo de vida y el nivel de gasto de un determinado bien que en este caso es el alimento para mascotas, que según las encuestas nos indican que pueden ser comprados por estratos socio económicos con ingresos desde \$ 400 dólares en adelante.

ZONA DE INFLUENCIA.

Según el municipio de Quito¹⁶ en el censo de población y vivienda del año 2010, en los cuadros de población e indicadores del distrito metropolitano de Quito en la administración o delegación zonal La Delicia que comprende los barrios Cotocollao, Ponciano, Comité del Pueblo, El Condado, Carcelén, Nono, Pomasqui, San Antonio, Calacalí, existen 341.125 habitantes con un número de hogares de 96.455 conformados por 3.53 miembros por familia y la administración Eugenio Espejo están los barrios Belisario, Mariscal, Ñaquito, Rumipamba, Jipijapa, Cochapamba, Kennedy, San Isidro, Nayón, Zámbez con 388.708 habitantes y 124.678 hogares, con 3.11 miembros por hogar (*ANEXO 14*).

¹⁶ Dmq “Población y proyección del distrito metropolitano de Quito según parroquias y administraciones zonales” 2011 en <http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/parroquia/Demografia.htm>

3.2.2.1 MATRIZ DE LOCALIZACIÓN.

Para la realización de esta matriz se ha asignado factores cuantitativos de una serie de valores relevantes para su localización, entre los que tenemos la ubicación en una vía principal, la seguridad, el tamaño del local y el arriendo.

CUADRO 8. MATRIZ DE LOCALIZACIÓN

MATRIZ LOCALIZACIÓN							
FACTORES RELEVANTES	PESO ASIGNADO	NORTE		CENTRO NORTE		SUR	
		CALIF	PONDERACIÓN	CALIF	PONDERACIÓN	CALIF	PONDERACIÓN
UBICACIÓN VÍA PRINCIPAL	0.3	7	2.1	8	2.4	7	2.1
SEGURIDAD	0.25	8	2	7	1.75	8	2
TAMAÑO LOCAL	0.15	6	0.9	6	0.9	5	0.75
COSTO ARRIENDO	0.3	6	1.8	5	1.5	5	1.5
TOTAL	1		6.8		6.55		6.35

FUENTE: INVESTIGACIÓN PROPIA

ELABORACIÓN: YURI TORRES

Luego de haber realizado una comparación cuantitativa y ponderar los factores de los diferentes sitios la mejor localización es la zona Norte por tener una mayor puntuación ponderada 6.8.

3.3. INGENIERÍA DEL PROYECTO

La ingeniería del proyecto consiste en resolver todo lo concerniente a instalaciones y funcionamiento de la empresa, desde la descripción del proceso, adquisición de equipos, distribución óptima del local, estructura jurídica y organización que se planea tener en la empresa. Además, sirve para obtener información de los costos e inversiones que se efectuarán para llevar adelante este proyecto.

3.3.1. PROCESO DE PRODUCCIÓN

El proceso de producción del alimento balanceado empieza con la adquisición de la materia prima que sería el estado inicial, el cual es almacenado en silos comunes diseñados para conservar el grano, luego esta materia prima sufre un proceso transformador pasando a la molienda para ir a una máquina peletizadora o extrusadora para la formación del pellet, luego pasa a una sección de enfriamiento, recibe un recubrimiento con el saborizante y así se llega al final del proceso de transformación. Posteriormente es empacado, pasa a la bodega y luego es transportado a los diferentes lugares para su consumo. El diagrama de flujo del proceso es el siguiente:

GRÁFICO 1 PROCESO DE PRODUCCIÓN



3.3.2 DIAGRAMA DEL PROCESO

EL diagrama de flujo que se describe a continuación indica la secuencia de las operaciones como la dirección de flujo en la adquisición de la mercadería, promoción del producto y la compra del alimento balanceado por parte del detallista para su entrega posterior (*ANEXO 15*).

3.3.3 DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA

El lay out es la disposición óptima de los elementos dentro de un local para que proporcione condiciones de trabajo aceptables. Donde se maneje de manera más eficiente los productos que ahí se dispongan y se aproveche al máximo el espacio disponible, además de mantener condiciones de seguridad y bienestar para sus trabajadores.

Las ventajas de tener un diseño adecuado del local comercial son: integración total, disminución de la distancia a recorrer de la mercadería y de los trabajadores, circulación adecuada para el personal, diseño, utilización adecuada del espacio físico disponible según las necesidades y seguridades para evitar accidentes o incomodidades.

Las estanterías tendrán una altura de aproximadamente 1.80 metros, los productos más pesados y grandes se colocaran en la parte baja de las estanterías, los productos más pequeños y livianos en las partes altas de las mismas. En lo que se refiere a los productos que tienen mayor rotación, se los colocará en la parte central de las estanterías, en los lugares más visibles. También es importante anotar que existirán carteles y hojas informativas sobre el manejo de los productos para evitar daños o accidentes.

3.3.4. COSTOS DE OPERACIÓN DEL PROYECTO.

Los efectos económicos de la estructura organizativa se manifiestan tanto en las inversiones como en los costos de operación del proyecto. Aquí se pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, sus operaciones, que abarque las funciones de producción, administración y ventas.

3.3.4.1 COSTOS DE PRODUCCIÓN.

Los costos de producción también llamados costos de operación son los gastos necesarios para mantener un proyecto y a continuación se menciona los siguientes:
(ANEXO16)

3.3.4.2 COSTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS

Son los costos que se requieren para realizar la función de administración y venta en la empresa, sin embargo, se los toma en un sentido amplio ya que no solamente incluyen los sueldos del gerente o director general, contadores, auxiliares, secretaria, sino empresas de cierta envergadura pueden contar también direcciones o gerencias en planeación, investigación, recursos humanos, relaciones públicas, finanzas (*ANEXO 17*).

3.3.5. INVERSIÓN INICIAL FIJA Y DIFERIDA

La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa. Se ha elaborado cuadros donde se determina la inversión en activos fijos, intangibles, de reemplazo con sus depreciaciones y amortizaciones.

Activos fijos. Se ha decidido realizar inversión en varios activos para el funcionamiento operativo de la empresa. En el siguiente cuadro se refleja la necesidad de inversión en activos para la operación del negocio (*ANEXO 18*).

Activos intangibles. Los activos intangibles son aquellos que no tienen presencia física, pero ayudan a facilitar el trabajo, disminuir el tiempo de las labores a realizar y por ende generar beneficios económicos para la empresa (*ANEXO 19*).

Inversiones de reemplazo. Es importante realizar inversiones de reemplazo durante la operación y se las definirán en función de la vida útil de los activos. Se ha decidido realizar los reemplazos de los equipos de computación y software en base a la vida útil contable del activo ya que el plazo para depreciarlos y amortizarlo va a ser de tres años tomando en cuenta que la razón básica es la obsolescencia comparativa de la tecnología (*ANEXO 20*).

3.3.5.1. CAPITAL DE TRABAJO

La inversión necesaria en el capital de trabajo servirá para conocer el monto de financiamiento que necesitamos para cumplir con las operaciones en un ciclo productivo, es decir, el capital de trabajo debe garantizar la disponibilidad de recursos para la compra de activos corrientes (fundas de alimento para mascotas), recuperación de cartera para que esos fondos puedan ser utilizados nuevamente en el proceso. Se considera como activo corriente el efectivo y todas las cuentas que se van a convertir en efectivo o que se hayan de consumir en el ciclo normal de operaciones. Por todo esto confirmamos lo afirmado por (N. Sapag ,1993: 236)

La inversión en el capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante su ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinados. Se denomina ciclo productivo al proceso que se inicia con el primer desembolso para cancelar los insumos de operación y termina cuando se venden los insumos, transformados en productos terminados, y se percibe el producto de la venta y queda disponible para cancelar nuevos insumos

El método que se ha escogido para calcular el monto de la inversión en capital de trabajo es el “periodo de desfase” donde se determina la cuantía de los costos de operación que debe financiarse desde el momento en que se efectúa el primer pago por la adquisición de la materia prima, hasta el momento en que se recauda el ingreso por la venta de los productos que se destinará a financiar el periodo de desfase siguiente.

Para poder realizar la primera venta con crédito a 30 días y hasta recuperar esas cuentas por cobrar, se necesita un capital de trabajo de \$91.384,57 que se le debe sumar a la inversión inicial. Este capital de trabajo servirá para adquirir un inventario permanente.

Inventario permanente: Representa el stock de seguridad, bodega y exhibición necesario para alcanzar las ventas esperadas. Inventario fluctuante o corriente: es el que se va a consumir, comercializar y que se incluye como parte de su costo de ventas en el estado de resultados ¹⁷

CUADRO 9. CAPITAL DE TRABAJO

CAPITAL DE TRABAJO					
CAPITAL DE TRABAJO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS FIJOS	6,300.00	6,432.15	6,769.15	6,770.17	7,221.81
COSTOS VARIABLES	25,429.19	32,898.73	42,625.03	55,295.63	71,808.12
COSTOS ADMINISTRATIVO	20,138.24	23,368.30	25,427.05	27,667.17	30,104.65
INVENTARIOS	1,044,747.40	1,364,147.57	1,781,194.77	2,325,741.63	3,036,767.36
TOTAL COSTOS	1,096,614.83	1,426,846.76	1,856,015.99	2,415,474.61	3,145,901.94
REQUERIMIENTO DIARIO 360 DÍAS	3,046.15	3,963.46	5,155.60	6,709.65	8,738.62
NÚMERO DÍAS CICLO	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
CAPITAL DE TRABAJO	91,384.57	118,903.90	154,668.00	201,289.55	262,158.49
MONTO INVERSIÓN CAPITAL TRABAJO	91,384.57	27,519.33	35,764.10	46,621.55	60,868.94

FUENTE: INVESTIGACIÓN PROPIA ELABORACIÓN: YURI TORRES

¹⁷ Mariño Tamayo Wilson, *Modelo de Gestión de liquidez Empresarial "Centuria"*, Ecuador, Editorial Ecuador F.B.T.Cia.Ltda. 2013.p358

3.3.5.2 ESTIMACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL

Para la estimación de la inversión inicial para poner en marcha la empresa se tomarán en cuenta los activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo (para inventario corriente e inventario permanente) como se indica en el siguiente cuadro.

CUADRO 10. ESTIMACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL

ESTIMACIÓN DE INVERSIÓN INICIAL	
ACTIVOS FIJOS	5,540.00
ACTIVOS INTANGIBLE	3,200.00
CAPITAL DE TRABAJO	182,769.14
TOTAL	191,509.14
FUENTE:INVESTIGACIÓN PROPIA ELABORACIÓN:Y. TORRES	

3.3.6 CRONOGRAMA DE INVERSIONES

Se ha construido un programa donde se estima que desde la constitución de la compañía hasta el inicio de operaciones, con un tiempo determinado por seis meses como se indica en el cuadro correspondiente (*ANEXO 21*).

CAPÍTULO IV

4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

Los efectos económicos de la estructura organizativa se manifiesta tanto en las inversiones como en los costos de operación. Entre los factores que influyen en la estructura organizativa son la participación de unidades externas al proyecto, tamaño de la estructura organizativa, tecnología administrativa y complejidad de las tareas administrativas. También se deben estudiar exhaustivamente los sistemas de información, unidades de computación, contabilidad, inversiones relativas al producto y el transporte para determinar si se realizan dentro de la unidad empresarial o si son susceptibles de contratarse con terceros por esta razón. (N. Sapag, 1993:229) dice:

Aparentemente, cuando mayor sea la envergadura del proyecto, mayor será el tamaño de la estructura organizativa. Sin embargo, también es posible apreciar la existencia de economías de escala, puesto que el número de personas encargadas de la administración crece en menor proporción que la organización

4.1. RECURSOS HUMANOS

El recurso humano es sumamente importante ya que los empleados o colaboradores de la organización en conjunto con los directivos de la empresa van a desempeñar funciones concretas que deben estar alineadas con la estrategia de la compañía. Además, se contratará servicios externos especialmente aquellos para resolver los aspectos legales de la compañía.

4.1.1 ORGANIGRAMA PERSONAL DIRECTIVO, ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO

Describe el funcionamiento de la empresa, de acuerdo a los diferentes niveles jerárquicos de sus integrantes (*ANEXO 22*).

4.1.2 MARCO LEGAL PARA CONSTITUIR UNA COMPAÑÍA LIMITADA

Es sumamente importante antes de empezar un negocio estar completamente seguros de los requisitos legales que se necesitan para formar una compañía de responsabilidad limitada y según la Superintendencia de Compañías¹⁸ son las siguientes:

Los requisitos para la constitución de una compañía de responsabilidad limitada, según el instructivo de la Superintendencia de Compañías son los siguientes:

1.- Nombre, puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía.

2.- Solicitud de aprobación y copia de la escritura de la constitución de la compañía.

3.- Socios, con un mínimo de dos socios y un máximo de quince.

4.-Capital, una compañía de responsabilidad limitada se constituye con un capital mínimo de cuatrocientos dólares de los estados unidos de Norteamérica.

También una compañía está obligada a llevar contabilidad cuando se cumpla uno de los siguientes requisitos:

- Capital propio \$60.000 (Activos – Pasivos), ingresos brutos anuales \$100.000, costos y gastos \$80.000.

Los gastos para la formación de una compañía son de un mil doscientos dólares (\$1.200), en los que se encuentran contemplados los costos de patentes, licencias y honorarios del profesional encargado de realizar el trámite.

¹⁸ Super.Intendencia.de.companias.“Instructivo requisitos constitución compañía “ 2012
http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/instructivo_soc.pdf

CAPITULO V

5. ESTUDIO FINANCIERO

En el estudio financiero se analiza la viabilidad financiera del proyecto, su objetivo es ordenar, sistematizar la información de los estudios de mercado y técnico para la elaboración de cuadros analíticos, el análisis del financiamiento con lo que se podrá evaluar el proyecto y determinar su rentabilidad. Se ha considerado la demanda potencial del área del negocio, la proyección de estas variables y los gastos de operación del negocio en los cinco primeros años.

5.1 PRESUPUESTO

En el presupuesto se ha realizado un cálculo anticipado de los ingresos y gastos para pronosticar los flujos futuros de efectivo, durante los períodos que dure el presente proyecto para cumplir la meta propuesta.

5.1.1 PRESUPUESTO DE OPERACIÓN

El presupuesto de operación es aquel que sirve para planear los ingresos necesarios para cubrir gastos.

5.1.1.1 PRESUPUESTO DE INGRESOS

El presupuesto de ingresos para la distribuidora de alimentos para mascotas proviene del cálculo realizado en el estudio de mercado y de la zona de influencia que se pretende servir. Se tomó el 5% (770.5 Ton) de las 15.411 Ton que es la demanda potencial de la zona de influencia a un costo promedio de \$1.36 por kilo de alimento y un precio de venta de \$ 1.56 por Kg, indicando una utilidad del 15% basándonos en el precio de venta del mismo producto por parte de las cadenas de supermercados (*ANEXO 23*).

5.1.1.2 PRESUPUESTO DE EGRESOS

En el presupuesto de egresos se tomaron en cuenta todos los costos fijos, costos variables, y los costos administrativos y de ventas (*ANEXO 24*).

5.1.2. PUNTO DE EQUILIBRIO.

El punto de equilibrio es donde se igualan los ingresos totales y los costos totales, esto es donde el ingreso de operación es igual a cero.

El punto de equilibrio se puede determinar mediante el valor de las ventas o punto de equilibrio financiero, por el número de unidades o punto de equilibrio en unidades y punto de equilibrio de liquidez por los desembolsos de la empresa (como préstamos bancarios, compra de activos fijos). El punto de equilibrio en unidades se calcula dividiendo el punto de equilibrio financiero para el precio de venta y el punto de equilibrio financiero se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$PE(V) = \frac{CFT}{1 - (CVT / V)}$$

PE (V) = Punto de equilibrio financiero CFT = Costo fijos total V = Ventas

CVT = Costos variables totales (Costos variables más costos de venta)

CUADRO 11. PUNTO DE EQUILIBRIO

			PUNTO DE EQUILIBRIO		
AÑO	1	2	3	4	5
FINANCIERO	1,088,818.07	1,414,171.92	1,835,396.59	2,384,123.29	3,100,147.63
VOLUMEN	698,321.49	833,553.52	994,242.65	1,186,922.52	1,418,427.77
LIQUIDEZ	1,110,556.57	1,447,268.18	1,882,552.65	2,448,835.09	3,186,857.23

FUENTE: INVESTIGACIÓN PROPIA

ELABORACIÓN: YURI TORRES

Para llegar al punto de equilibrio financiero al primer año se necesitan un total de ventas de 1'088.818, en caso de lograr cifras bajo el punto de equilibrio existirían pérdidas y por encima de estas existe ganancia. Para efectos del proyecto las ventas totales para el

primer año deberían ser de \$ 1'201.459, por lo que supera el punto de equilibrio financiero y de liquidez, de la misma manera hasta el quinto año.

5.1.3. VALOR DE DESECHO

El valor de desecho, rescate o salvamento es buscar el valor que tendrá el activo al final del período y existen tres técnicas que son: el valor en libros o modelo contable, el valor comercial de los activos y el denominado económico donde se ve el valor presente neto de los ingresos y costos futuros de los activos. En el presente proyecto únicamente se determinará el valor de salvamento mediante el método contable o valor en libros, ya que los productos tecnológicos como computadoras y software caducan en corto tiempo dificultando su venta, aquí tomamos como valor de desecho \$1.100 que corresponde a la amortización y depreciación del tercer año de las inversiones de reemplazo.

5.1.4 ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA.

El Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias, sirve para conocer el beneficio o pérdida real de la operación del proyecto y que se obtiene restando a los ingresos todos los costos e impuestos del proyecto (*ANEXO 25*).

5.1.5 COSTO PONDERADO DEL CAPITAL

La tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) es la tasa de crecimiento real de la empresa por encima de la inflación. Un inversionista siempre quiere un premio al riesgo y esto debe ser un porcentaje por encima de la inflación. Según el Banco Central del Ecuador la tasa de interés pasiva efectiva referencial máxima en un periodo de más de 361 días es 5.35% y la tasa de interés activa vigente máxima es de 16.3% por lo que el costo promedio ponderado del capital es 13.57%.

CUADRO 12. COSTO PONDERADO DEL CAPITAL

	COSTO PONDERADO DEL CAPITAL		
ACCIONISTAS	PARTICIPACIÓN %	TASA INTERÉS %	PONDERACIÓN %
INVERSIONISTA	50%	10.83	5.42
PRÉSTAMO	50%	16.3	8.15
INVERSIÓN TOTAL	100%		13.57

ELABORACIÓN: YURI TORRES

FUENTE: .”Estadísticas sector monetario financiero “

<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/>

5.1.6 ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS

La inversión total es de \$191.509 de las cuales el 50% se financiará con recursos propios y el otro 50% con crédito bancario. Los activos fijos, activos intangibles y parte el capital de trabajo se financiará con crédito bancario, la otra parte del capital de trabajo con recursos propios (*ANEXO 26*).

5.1.7 FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN (TABLA DE PAGO DE LA DEUDA)

Del total de la inversión que es de \$ 191.509 se financiará un 50% con fondos propios y un 50% con crédito bancario \$ 95.755, a una tasa de interés del 16.35% (*ANEXO 27*).

5.1.8 BALANCE GENERAL

El Balance General para una empresa es un reporte que refleja pertenencia material o inmaterial, los pasivos representan obligaciones o deuda que se tenga con terceros y el capital constituyen los activos representados en dinero o en títulos que son propiedad de los accionistas o propietarios directos de la empresa (*ANEXO 28*).

5.19. EVALUACIÓN FINANCIERA

La Evaluación Financiera sirve para determinar la rentabilidad del proyecto, debido a que el dinero disminuye su valor real con el paso del tiempo.

5.1.9.1 FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO

(W.Mariño, 2013:62-63). El Flujo de Fondos del Proyecto, es el reporte que permite conocer el desenvolvimiento del flujo de la empresa, en el que se refleja la capacidad para solventar costos y gastos, de acuerdo a los ingresos que percibiría la compañía.

Las inversiones que se van a realizar se registran en el momento cero, es decir, antes de la puesta en marcha del proyecto. También debemos anotar que en este flujo no se incorporaron los intereses de los préstamos realizados a instituciones financieras, ni las amortizaciones de estos préstamos. Sin embargo, la inversión se ha registrado en su totalidad porque lo que se busca medir es la rentabilidad del proyecto independientemente de las fuentes de financiamiento. En este caso se evalúa la rentabilidad de toda la inversión.

En el siguiente cuadro de flujo del proyecto se puede apreciar el resultado que este arroja es positivo en todos los años, lo que nos indica que la inversión es rentable sin tomar en cuenta el financiamiento.

CUADRO 13. FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO

FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO NETO DE FONDOS	-191509.14	52974.8	46147.5	67102.73	95143.	486349.20
FUENTE:INVESTIGACIÓN:PROPIA			ELABORACIÓN:YURI TORRES			

5.1.9.2 FLUJO DE FONDOS DEL INVERSIONISTA.

Para evaluar el flujo de fondos del inversionista se incorpora el financiamiento y así se puede saber cuál es la rentabilidad que obtiene el inversionista por los recursos que ha aportado. Al Flujo de Fondos puro, se le ha restado la amortización del préstamo del período, los gastos financieros del mismo y se ha sumado el ahorro tributario de los gastos financieros, es decir, el pago de los intereses del préstamo para que sean tratados como un gasto contable antes de impuestos, que disminuya la utilidad y en consecuencia el impuesto a pagar (ANEXO 29).

Como se puede ver en el siguiente cuadro, el resultado del Flujo de Fondos del inversionista nos indica que es positivo en todos los años, es decir, la inversión es rentable a pesar de que se ha incluido el financiamiento.

CUADRO 14. FLUJO DE FONDOS DEL INVERSIONISTA

FLUJO FONDOS INVERSIONISTA						
AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO NETO DE FONDOS	-95,754.57	30,104.20	22,374.51	42,280.13	69,100.73	458,886.39
MARGEN BRUTO DE GANANCIAS		13%	13%	13%	13%	13%
MARGEN NETO DE GANANCIAS		2.51%	1.43%	2.06%	2.58%	13.14%
FUENTE:INVESTIGACIÓN PROPIA			ELABORACIÓN:EL AUTOR			

Para la evaluación y toma de decisiones se ha tomado en cuenta las principales técnicas de medición de rentabilidad de un proyecto individual, en las que tenemos el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), con las que se va a medir la rentabilidad de este proyecto en un ambiente de certidumbre.

5.1.9.3 VALOR ACTUAL NETO.

El valor actual neto mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios que exceden a la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. El valor actual neto compara todos los ingresos y egresos del proyecto en un solo momento del tiempo y equivale al valor actual de los flujos menos la inversión inicial. Si el VAN es cero, significa que el inversionista gana justo lo que esperaba, si el VAN es positivo nos indica cuanto más gana el inversionista sobre lo que le interesaba y si el VAN es negativo no indica pérdida, sino cuánto faltó para que el inversionista obtuviera la ganancia que pretendía, se utilizó la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{B_{Nt}}{(1+i)^t} - I_0$$

B_{Nt} = representa el flujo neto del flujo en el periodo t, el valor de B_{Nt} puede tomar un valor positivo o negativo.

I_0 = es la inversión inicial en el momento cero de la evaluación

i = representa la tasa de descuento.

5.1.9.3.1 VALOR ACTUAL NETO DEL PROYECTO

El VAN del proyecto (la suma de los flujos actualizados menos inversión inicial) es mayor a cero (\$ 244.688,86), es decir, que el resultado obtenido es positivo por lo que se refleja que el proyecto es viable. Como lo podemos observar en el siguiente cuadro:

CUADRO 15. VAN PROYECTO

		VAN PROYECTO				
	0	1	2	3	4	5
FLUJO NETO DE FONDOS	- 191,509.14	52,974.8	46,147.56	67,102.73	95,143.96	486,349.2
VALOR ACTUAL FLUJOS		48,158.9	38,138.48	50,415.27	64,984.60	301,984.5
VAN	244,688.86					
FUENTE:INVESTIGACIÓN PROPIA				ELABORACIÓN:EL AUTOR		

5.1.9.3.2 VALOR ACTUAL NETO DEL INVERSIONISTA

El VAN del inversionista (la suma de los flujos actualizados menos la inversión inicial) es positivo, lo que nos indica que el inversionista tiene una ganancia extra en valor monetario después de ganar la tasa mínima aceptable de rendimiento. Como se indica en el siguiente cuadro es de (\$ 255.651.3), tiene una rentabilidad sobre sus recursos aportados

CUADRO 16. VAN INVERSIONISTA

		VAN INVERSIONISTA				
	0	1	2	3	4	5
FLUJO NETO DE FONDOS	- 95,754.57	30,104.20	22,374.51	42,280.13	69,100.73	458,886.3
VALOR ACTUAL FLUJOS		27,367.46	18,491.33	31,765.69	47,196.73	284,932.3
VAN	255,651.3					

ELABORACIÓN: YURI TORRES

INVESTIGACIÓN: PROPIA

5.1.9.4 TASA INTERNA DE RETORNO.

La Tasa Interna de Retorno mide la rentabilidad como un porcentaje, es decir, que el porcentaje no se calcula sobre la inversión sino sobre los saldos no recuperados en cada período. La TIR pretende determinar hasta cuánto podría el inversionista aumentar la tasa de retorno exigida, es decir, hasta cuánto podrá ganar. Para ello buscará aquella tasa que haga al VAN igual a cero.

5.1.9.4.1 TASA INTERNA DE RETORNO DEL PROYECTO

Se puede observar en el siguiente cuadro que la Tasa Interna de Retorno es del 42%, es decir, es mayor que la TMAR de 13.57%.

CUADRO 17. TIR PROYECTO

		TIR PROYECTO				
	0	1	2	3	4	5
FLUJO NETO DE FONDOS	-191,509.14	52,974.	46,147.56	67,102.73	95,143.96	486,349.2
TIR	42%					

ELABORACIÓN: YURI TORRES

INVESTIGACIÓN: PROPIA

5.1.9.4.2 TASA INTERNA DE RETORNO DEL INVERSIONISTA

La Tasa Interna de Retorno del inversionista es del 58%, lo que indica que es mayor que el costo del dinero (TMAR) que es del 13.57%, esto demuestra que el proyecto es aceptable para el inversionista.

CUADRO 18. TIR INVERSIONISTA

		TIR INVERSIONISTA				
	0	1	2	3	4	5
FLUJO NETO DE FONDOS	- 95,754.57	30,104.20	22,374.51	42,280.13	69,100.73	458,886.39
TIR	58%					

ELABORACIÓN: YURI TORRES

INVESTIGACIÓN: PROPIA

5.1.9.5 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

El Período de Recuperación de la Inversión, es un criterio de evaluación mediante el cual se determina el número de períodos necesarios para recuperar la inversión inicial, este resultado se compara con el número de períodos aceptados por la empresa.

$$PR = I_0 / BN$$

PR= Periodo de recuperación

I_0 = Inversión inicial.

BN= Beneficios netos generados en cada período (flujo de fondos) (*ANEXO 30*).

Como podemos observar la recuperación de la inversión se genera entre el cuarto y quinto año (4.56), lo cual hace viable al negocio porque se encuentra dentro del período de cinco años que dura el proyecto.

5.1.9.6. ÍNDICE DE DESEABILIDAD.

El Índice de Deseabilidad es un complemento del Valor Actual Neto, que resulta de dividir los flujos positivos descontados entre los flujos de inversión inicial. Cuando el índice de deseabilidad es igual o mayor a 1 el proyecto de inversión deberá aceptarse; en este caso es mayor a uno por lo que se acepta el proyecto.

El Índice de Deseabilidad se utiliza cuando existen dos o más oportunidades de inversión que son mutuamente excluyentes, o lo que es lo mismo solamente una de las oportunidades puede y debe realizarse.¹⁹ (*ANEXO 31*).

$$\text{ÍNDICE DE DESEABILIDAD O BENEFICIO INVERSIÓN} = \frac{\text{VALOR PRESENTE}}{\text{INVERSIÓN.}}$$

¹⁹ Scrib.”Índice de deseabilidad” <http://es.scribd.com/doc/89899468/15/Indice-de-deseabilidad-ID>,p14

5.1.9.7. RAZONES FINANCIERAS

Existen técnicas que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo y que no están relacionadas directamente con el análisis de la rentabilidad económica, sino con la evaluación financiera de la empresa para detectar las fortalezas y puntos débiles del negocio. Los datos que se han tomado para su análisis se obtienen de la hoja de Balance General y Estado de Resultados/Balance General. El análisis de índices financieros de este trabajo se lo compara con una empresa representativa del sector.²⁰

Se ha tomado en cuenta las siguientes razones financieras:

VER CUADRO DE RAZONES FINANCIERAS (ANEXO 32).

5.1.9.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.

El análisis de sensibilidad es el procedimiento mediante el cual se puede determinar cuánto se afecta o que tan sensible es la TIR ante cambios en determinadas variables del proyecto.

En el escenario 1, con un 5% de la zona de influencia como mercado objetivo y una utilidad del 15%, el VAN es de 255.651 y la TIR del inversionista es de 58%, superando la TMRA del 13.57%. La rentabilidad económica se mide como la diferencia entre la TMRA y la TIR que sería $58 - 10.83 = 44.43$.

En el escenario 2 se realizó una variación bajando la utilidad a 7.9%, donde el VAN para el inversionista es \$173.25 lo que se acerca a cero, esto quiere decir que existe una ganancia extra después de ganar la TMRA de 13.57%, y la TIR es del 14% que sería el rendimiento real de la inversión. Podemos decir, que el proyecto con este escenario sí se baja

²⁰ Wilson Mariño, Silvia Valencia, “Sistema de control estratégico en las empresas Doval Cia Ltda”.<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2557/1/T0969-MBA-Valencia-Sistemas%20de.pdf>, 31/12/2010, pp68

la utilidad en más de 7.9%, el VAN se hace negativo por lo que se rechazaría el proyecto y la TIR también sería casi igual que la TMRA, entonces podemos decir que hay una mediana sensibilidad a la baja del precio de venta del producto.

En el escenario 3 existe un mercado objetivo de 1.6% de la zona de influencia del resultado arrojado por el estudio de mercado en las ventas del producto y se observó que el VAN del inversionista es de 1.103.54 que se aproxima a cero y la TIR del proyecto es del 14%, siendo un tanto mayor que la TMRA que es del 13.57 %. Esto quiere decir, que el proyecto es medianamente sensible en el volumen de ventas de producto en la zona de influencia ya que si el mercado objetivo sería menor a 1.6 %, la TIR sería menor que la TMRA y el proyecto sería rechazado (*ANEXO 33*).

CAPITULO VI

6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES.

OBJETIVOS.

- Realizado el presente trabajo con sus respectivos análisis internos y externos, se identificaron hallazgos en la investigación de mercado, en el estudio técnico, organizacional y financiero que han permitido concluir que el objetivo general planteado de que sí existe viabilidad financiera para la instalación de una distribuidora al por mayor de alimento para perros. Según las investigaciones de mercado y proyecciones realizadas se determinó que hay viabilidad financiera de la empresa, debido a que el estudio de mercado indica que existe una demanda en el sector norte de la ciudad de Quito de 15.411 Toneladas y se espera tener un mercado objetivo del 5 % que representan 770.56 Tonelada. También lo indica en el estado de resultados proforma o de pérdidas y ganancias (*ANEXO 25*), donde hay un margen de ganancias bruto del 13% y el margen neto de ganancias del 4%. También un VAN mayor a cero y una TIR mayor a la TMAR como se detallará más adelante en los objetivos específicos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- En el estudio de mercado de acuerdo a las encuestas realizadas, se conoce que existe un lazo afectivo entre los dueños y sus macotas, donde el 48% de las 221.133 familias del sector Norte de Quito tienen mascota y el 95% de estas las alimentan con balanceado, con una demanda de 15.411 Toneladas y los 192 locales dedicados a la venta de este producto ofertan aproximadamente 7.168 Toneladas, reflejando como resultado una demanda insatisfecha de 8.243 Toneladas, mayor que el mercado objetivo (770.56 Ton) de este trabajo.

Entre los principales hallazgos de las fuerzas de Porter, tenemos que las amenazas de nuevos competidores son altas ya que la imposición de aranceles a los alimentos importados es elevada 45% y hace que aparezcan nuevas marcas producidas a nivel nacional. Las fábricas a nivel nacional como Pronaca trabajan con economías de escala como una barrera de ingreso. Existe una fuerte rivalidad entre los competidores, ya que existe una gran cantidad de marcas de alimentos económicos como Procan, Mimascot, alimentos Premium como Dog chow, Pedigree, y super Premium como Royal Canin que sirven a cada segmento. El sector tiene una capacidad no utilizada del 53%, que puede entrar en producción en cualquier momento. Sus activos son altamente especializados por lo que dificulta su venta, siendo esta una barrera de salida. Las amenazas de nuevos sustitutos son marcas más económicas y sobrantes de mesa. El poder de negociación de los compradores Afaba y Pronaca, compran grandes volúmenes siendo fuerzas poderosas.

El poder de negociación de los proveedores. Los productores de maíz se encuentran formando asociaciones, existiendo políticas gubernamentales que controla esta materia prima fundamental para la elaboración de balanceados.

La evaluación, control gerencial ayudan a cumplir con los objetivos de la empresa y dar cumplimiento a las metas establecidas con base a los resultados obtenidos en los indicadores estratégicos de los estudios de mercadeo, técnico, organizacional y financieros descritos anteriormente.

La industria trabaja con estrategias genéricas como el liderazgo en costos, aplicando economías de escala como en el caso de Pronaca, otras trabajan en la diferenciación de su producto tal es el caso de Nestlé Dog Chow, que trata de demostrar una mejor calidad de su producto. Con base a esto la empresa se

complementa con otras estrategias como: la integración hacia atrás, donde se puede conseguir el alimento a un mejor precio pagando de contado, ya que la empresa tiene suficiente liquidez (capital propio más préstamo bancario) o recibir productos a consignación de aquellos alimentos que no tengan mucha participación de mercado como Ringo, Buencan. Es aplicable una estrategia de desarrollo de producto, donde se puede incluir un regalo como un tazón de alimento, un cepillo o algún cupón de descuento para productos que venda la distribuidora, por ejemplo anti pulgas o vitaminas . Otro punto a tomar en cuenta, es que los distribuidores de alimento balanceado trabajan de contado o dan crédito a 7 días o 15 días como los distribuidores de Procan y Dogchow. La empresa puede extender el crédito hasta 30 días apoyados en el cálculo del capital de trabajo.

Otro punto a tomar en cuenta es dedicar mayor tiempo a la atención al cliente, ya que las empresas grandes generalmente tienen muy poco tiempo para dedicarse a los pequeños minoristas. También el uso de una página web y el teléfono como un medio de comunicación para mejorar las relaciones con el cliente.

- La inversión requerida en activos fijos y en activos intangibles no es alto (\$8.740) en relación al monto a invertir en el capital de trabajo (\$182.769.14). De este capital de trabajo el 50% (\$91.384.57) se usará como inventario corriente para las primeras ventas a 30 días de crédito y el otro 50% (\$91.384.57) se lo utilizará como inventario permanente, a manera de stock de seguridad para las ventas del siguiente mes mientras se recupera las cuentas por cobrar generados por las ventas del mes anterior.

El total de la inversión es de \$191.509, de los cuales 95.755 (50%) son fondos propios y el otro 50% corresponde a crédito bancario, con una tasa de interés del 16.35%.

El valor de desecho (\$1.100) es pequeño ya que son productos tecnológicos como software y computadoras que caducan en un corto tiempo y se determinó mediante el método contable o en libros, esto corresponde a la amortización y depreciación del tercer año de las inversiones de reemplazo.

El tamaño del proyecto, con base al estudio de mercado realizado en la zona norte de la ciudad de Quito, con un mercado objetivo del 5% (770.56 Ton) es más pequeña que el mercado potencial (15.411 Ton), por lo que se determina que el tamaño de este proyecto es menor que la cantidad demanda.

En la organización empresarial, para cumplir los objetivos y metas de la empresa, el recurso humano debe ser incentivado para que exista un compromiso con la empresa y así poder llegar a cumplir las metas establecidas, es muy importante ya que cada uno de los colaboradores y directivos desempeñan funciones concretas como lo indica el organigrama funcional (*ANEXO 22*).

- Para la viabilidad financiera es importante el incremento anual en el presupuesto de ingresos que se proyectó en un 20% (ventas) y el presupuesto de egresos se proyectó en un 8.81% (inflación más bono de productividad). El margen de utilidad es de un 15% en los productos comercializados con una comisión en ventas del 0.5% por Kg vendido para incentivar a los colaboradores de la empresa. En movilización y transporte 1.5% de los ingresos por ventas, el transporte es un servicio contratado externamente a la empresa para disminuir los costos operativos.

Las ventas totales proyectadas para el primer año son de \$1.201.459, mismas que se encuentran por encima de los puntos de equilibrio financiero y de liquidez del primer año que alcanzan cifras de \$1.088.818 y \$1.110.556 respectivamente, lo que demuestra que existen ganancias, similar a esta tendencia se observa en el quinto año

con ventas de \$3.492.282, un PE Financiero \$3.100.147 y PE Liquidez \$3.186.857, como se observa en el cuadro 11 y anexo 25. En el flujo de fondos del inversionista, se observa un margen bruto de ganancias del 13% anual y un margen neto de ganancias el primer año de 2.51%, segundo año 1.43%, tercer año 2.06%, cuarto año 2.58% y quinto año 13.14% incluida la recuperación del capital.

Se determinó que sí existe rentabilidad en el presente proyecto, ya que la tasa interna de retorno del inversionista es del 58% (donde se ha tomado en cuenta la recuperación de la inversión al quinto año) es mayor que la tasa de descuento (TMAR) 13.57%. Además, el Van del inversionista es (\$255.651) mayor a cero, mediante los cálculos correspondientes se determinó el tiempo de la recuperación de la inversión, que arrojó como resultado una en el quinto año (4.54).

Los índices de liquidez, como el circulante y la prueba del ácido (1.91) son mayores que los de la empresa más representativa del sector (1.37), ya que posee un inventario permanente que se usa hasta recuperar las cuentas por cobrar. El apalancamiento (50%) es menor que la del sector (71%). El margen de utilidad bruta (13%) es menor que la del sector (19%) porque los gastos de venta y administrativos son elevados con relación al sector. El margen utilidad neta (4%) es igual que la del sector (4%). (ANEXO 32)

El rendimiento sobre la inversión total 26% (activo total) es mayor que la del medio 10.70% debido a que se utiliza menos activos (que la empresa del medio), para generar un dólar. El rendimiento sobre el capital de los inversionistas (54%) es mayor que la del medio (37.5), ya que la empresa del sector hay menos capital invertido por los accionistas (30%) y mayor financiamiento (70%). La empresa tiene 50% capital invertido y 50% financiamiento.

El análisis de sensibilidad se determinó con base a un 5% de la zona de influencia y 15% de utilidad, la TIR del inversionista es del 58% y el VAN del inversionista es de \$255.651 el proyecto es rentable. Al bajar el margen de utilidad a 7.9%, el VAN del inversionista se acerca a cero (\$173.23) y la TIR del inversionista es del 14% que se acerca a TMAR 13.57%, si el margen de utilidad es menor al 7.9% existiría pérdida y el proyecto se rechaza. Otro punto a ser analizado en la sensibilidad del proyecto es que si el mercado objetivo sería del 1.6% (ya no del 5%), el Van del inversionista sería \$1.103 que se acercaría a cero y la TIR del inversionista sería de 14% que se acerca a la TMAR 13.57%, .Si el mercado objetivo de la empresa fuera menor a 1.6% del mercado potencial, se generarían pérdidas y el proyecto se rechazaría.

- Luego de las conclusiones expuestas en este trabajo y los hallazgos encontrados en los estudios de mercado, técnico, organizacional y financiero podemos decir que el crecimiento del sector de alimentos para mascotas en la ciudad de Quito y en el sector Norte de la urbe, hace posible que el establecimiento de una empresa de distribuciones de estos alimentos sea financieramente viable. La demanda anual de alimento balanceado en este trabajo se calculó en función del crecimiento poblacional de la ciudad de Quito con un 1.7% anual y un crecimiento en la demanda del 2.09% anual.

6.2 RECOMENDACIONES.

OBJETIVOS

- Al existir una viabilidad financiera según se describe en el Estado de Resultados Proforma o de Pérdidas y Ganancias (ANEXO 25), se recomienda que la empresa entre a operar bajo las condiciones del estudio realizado. Al existir una demanda en el

norte de Quito de 15.411 Toneladas es recomendable cubrir un bajo porcentaje de esta 5% (770.56 Ton), ya que el nivel de demanda existente es alto respecto al tamaño propuesto en este trabajo. La demanda insatisfecha es de 8.243 Toneladas, siendo también mayor al mercado objetivo de esta investigación.

- Los fabricantes de alimento balanceado deben tener siempre una fuente segura de materia prima (maíz), a fin producir balanceado y evitar una oferta excesiva de alimento, además aplicar estrategias comerciales a través de campañas publicitarias como la adopción de mascotas. Dar valor agregado al producto como beneficios para la piel, articulaciones digestibilidad, incrementar la producción de alimento para la venta o para la exportación, tomando en cuenta el abastecimiento de materia prima.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Crear las condiciones adecuadas en la empresa para generar un crecimiento en las ventas con base a la información obtenida en el estudio de mercado. En paralelo, crear relaciones comerciales fuertes con las principales fábricas de alimento para conseguir mejores precios en los productos (Integración hacia atrás), especialmente si se dispone de liquidez para la compra de producto. Mantener en ese nivel la inversión en activos fijos e intangibles.
- Mantener la liquidez actual y tratar de conseguir crédito en mercadería de los fabricantes de alimento en caso de que se necesite mayor cantidad de producto para la venta. Disminuir los costos operativos mediante el alquiler de transporte para la distribución de la mercadería y controlar costos administrativos contratando un abogado en forma externa a la compañía en caso de requerirse sus servicios. Mantener el mismo nivel de rendimiento sobre el capital del inversionista, accionistas (50%) y financiamiento (50%).

- Para respaldar el incremento del 20% anual en ventas, es importante ejecutar las estrategias planificadas por la empresa como las negociaciones con los fabricantes para obtener ventajas en cantidad, promoción, descuentos y condiciones en la venta del producto. También la diversificación de los productos a comercializar como anti pulgas, vitaminas para mascotas, etc. No hay que dejar de lado la atención y servicio oportuno al cliente a fin de establecer fortalezas que los fidelice. Además, es importante motivar al personal que colabora en la empresa a fin de que exista el compromiso que nos lleve al alcance de los objetivos de la empresa.
- Es necesario prestar atención en lo que se refiere al inventario permanente y en el incremento del capital de trabajo anual, de acuerdo a las proyecciones realizadas. De igual forma, es importante que mientras se desarrollan las operaciones de la empresa, estas se deben comparar con las proyecciones realizadas durante la planificación y así poder realizar los ajustes que sean necesarios. Todo esto se realizará con apoyo en el estudio financiero y sobre todo en el estudio de mercado, que indica que la demanda Insatisfecha es mayor que lo que se tiene planificado vender.

BIBLIOGRAFIA

Alain d' Astous, Raúl Sanabria Tirado y Simón Pierre Sigee: *Investigación de Mercados*, grupo editorial norma, Colombia, 2003.

Anderson, Sweeney y Williams: *Estadística para la administración y economía* 10ª.ed, cengage learning, México, 2008.

Baca Urbina Gabriel: *Evaluación de Proyectos* quinta edición, Mc Graw-Hills/Interamericana Editores, S.A.DE CV.2006.

David R. Fred. *Conceptos de Administración Estratégica*, Prentice-Hall Hispanoamérica, México 1997.

Hair, Bush y Ortinau: *Investigación de mercados* segunda edición, McGraw-Hill Interamericana, México, 2006.

Hernández Sampieri Roberto y Collado Fernández Carlos: *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill interamericana de México ,1994.

Hill Charles W.L./Gareth R.Jones *Administración estratégica*. McGraw Hill 1996.

Horngren T Charles, Foster George: *Contabilidad de Costos* octava edición, Prentice-Hall Hispanoamérica, SA.1996

Idelfonso Grande, Esteban: *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*, Madrid. ESIC Editorial ,1996.

Kotler Philip y Gary Armstrong: *Fundamentos de marketing* octava edición, Pearson educación, México, 2008.

Kotler Philip y Keller Kevin Lane: *Dirección de marketing* duodécima edición, Pearson education, México 2006.

Lambin, Jacques-Jean: *Marketing Estratégico*, España, McGraw-Hill/Interamericana, España, 1996.

McEachern, A. William: *Microeconomía*, Mexico, Thomson, 2003.

Mariño Tamayo Wilson, *Modelo de Gestión de liquidez Empresarial "Centuria"*, Ecuador, Editorial Ecuador F.B.T.Cia.Ltda. 2013.

Mitzberg Henry, James Brian Quinn, *El Proceso Estratégico. Concepto contexto y casos*.Prantice Hall Hispanoamérica, SA.1997

Monchón Francisco y Pajuelo Alfonso, *Microeconomía*, MCGraw-Hill/Interamericana, España, 1991.

Nasir Sapag Chain: *Preparación y evaluación de proyectos*, McGraw-Hill/Interamericana de España S.A, 2008.

Nasir Sapag Chain: *Criterios de evaluación de proyectos*.McGraw-Hill/Interamericana de España S.A. 1993.

Polimen S Ralph, Fabozzi J Frank: *Contabilidad de Costos*, McGraw-Hill Interamericana S.A, Santafé de Bogotá, Colombia.1977

Porter, Michael e: *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores*.1980

Industriales y de la competencia, compañía editorial Continental, S.A.DE C.V México DF ,1991.

Thompson Arthur A.Strickland IIIA.J, *Administración estratégica*, McGraw-Hills. México, 2008

CITAS DE INTERNET Y OTROS MEDIOS

Afaba “Cifras de la industria de alimentos balanceados a nivel mundial y nacional”, Afaba; 2012.

Afaba “Evolución producción de alimentos balanceados en el Ecuador 1972- 2010”
http://www.afaba.org/site/index.php?option=com_docman&task=view&gid=52&Itemid=37 t_

Atlantic International University, universidad en línea,” Calculo de las tasas de crecimiento” <http://www.scribd.com/doc/35032925/Calculo-de-Tasas-de-Crecimiento>

Carlos Lemos, Curso de marketing for Small Business “Cuota de Mercado” slide 34, 15-10,2009, en <http://www.slideshare.net/carloslemos/4-estudio-de-mercado>

Dmq “Población y proyección del distrito metropolitano de Quito según parroquias y administraciones zonales”/2011, en <http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/indicadores2009/dmq2010.pdf>

El Universo.com “Ecuador gasta US\$ 40 millones en alimentar a sus mascotas” 03-11-2011, en <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/ecuador-gasta-us40m-para-alimentar-sus-mascotas>.

Hoy.com.ec “Salvaguardia afecta precio de dos partidas” .24-jul-2009, en <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/salvaguardia-afectara-precios-de-dos-partidas-359672.html>

Inec, censo de población y vivienda 2010 y 2001, Elaboración sthv-mdmq dmpt “Población y Proyección del distrito metropolitano de Quito según parroquias y

administraciones

zonales”

[1111www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/proyección_zonal.htm](http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/proyección_zonal.htm)

Iniap, “Ecuador quiere comer más cuy”, en Hoy .com .ec, 17 de agosto del 2009, en

<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-quiere-comer-mas-cuy-363386.html>

Super.Intendencia.de.Companias, “Instructivo requisitos constitución compañía” 2012

[http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/instructi](http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/instructivo_soc.pdf)
vo_soc.pdf

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIOS

CUESTIONARIO CONSUMIDORES SECTOR NORTE

1-TIENE USTED MASCOTA?

SI___ NO___ PERRO___ GATO___ POR QUÉ_____

2-QUÉ COME SU PERRO? BALANCEADO___ COMIDA CACERA___ BALANCEADO Y COMIDA CACERA___

3-QUÉ MARCA DE ALIMENTO CONSUME SU PERRO? _____

4-PORQUÉ COMPRA ESE ALIMENTO? MARCA___ PRECIO___ CALIDAD___

5-DÓNDE COMPRA USTED EL ALIMENTO PARA SU MASCOTA?_____NOMBRE_____

6- PORQUÉ LO COMPRA EN ESE LUGAR? PRECIO_____ PROMOCIÓN_____ SERVICIO_____ CERCA DE LA CASA_____ OTRO_____

7-DE QUÉ TAMAÑO ES SU MASCOTA? PEQUEÑO___ MEDIANO___ GRANDE___

8- CÓMO DECIDE COMPRAR? PROPAGANDA Tv___ REVISTA___ PERIÓDICO___ RECOMENDACIÓN DE QUIÉN?_____

9-EN QUÉ CANTIDAD COMPRA? 1KG___ 2KG___ 4 KG___ 9KG___ 15 KG___ 20KG___ OTRO___

10- CON QUÉ FRECUENCIA COMPRA EL ALIMENTO PARA SU MASCOTA?

DIARIO___ SEMANAL___ QUINCENAL___ MENSUAL___

11-EN QUÉ INTERVALO SE ENCUENTRAN LOS INGRESOS FAMILIARES?

\$200-\$400___ \$400-\$800___ \$800-\$1200___ MAS DE \$1200

ENCUESTAS LOCALES VETERINARIOS _____

1- TIPO DE NEGOCIO

VETERINARIA _____ TIENDA DE MASCOTA _____ ALMACÉN _____

VETERINARIO _____

2- VENDE USTED ALIMENTO PARA MASCOTA?

SI _____ NO _____ PORQUÉ _____.

3- DE LAS SIGUIENTES MARCAS DE ALIMENTO PARA MASCOTAS CUÁL ES EL QUE MÁS COMPRAN SUS CLIENTES? (#1 EL QUE MÁS COMPRAN Y SEGUIR EN ORDEN DESCENDENTE)

PROCAN _____ DOG CHOW _____ CANI _____ MIMASKOT _____ OTRO _____

4-QUÉ DISTRIBUIDORA LE VENDE A USTED EL ALIMENTO?

Procan _____ Dog Chow _____

CANI _____ OTRO _____

5- PORQUÉ COMPRA EN ESA DISTRIBUIDORA?

6-BAJO QUÉ CONDICIONES TRABAJA CON ESAS DISTRIBUIDORAS?

EMPRESA _____

PROMOCIONES _____

DESCUENTOS _____

ENTREGA A TIEMPO _____

CRÉDITO _____

CONTADO _____

ENVÍO INFORMACIÓN _____

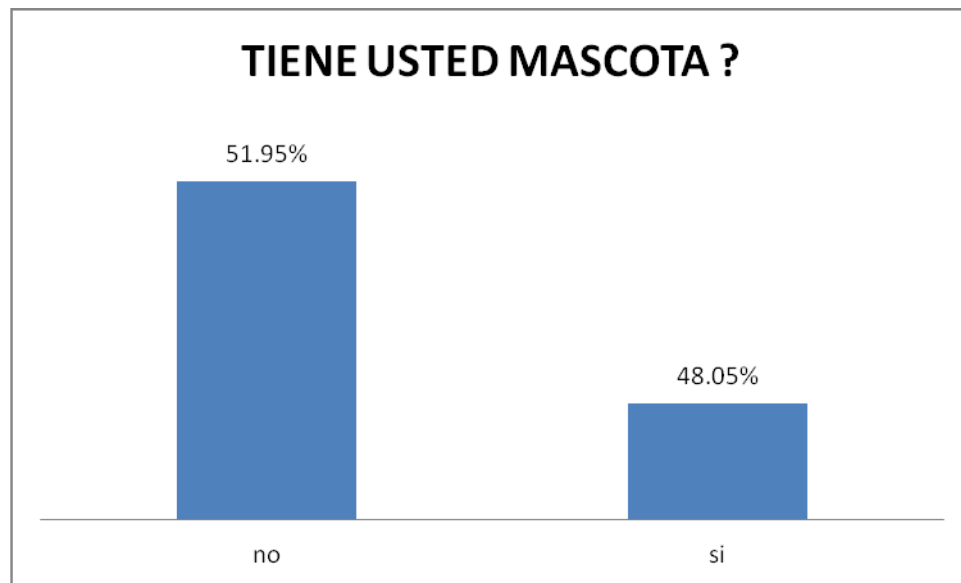
7- CUÁL DISTRIBUIDORA (s) NO LE GUSTA Y PORQUE?

9- DESEARÍA QUE SE ENVÍE INFORMACIÓN POR INTERNET? SI____ NO____ PORQUE_____

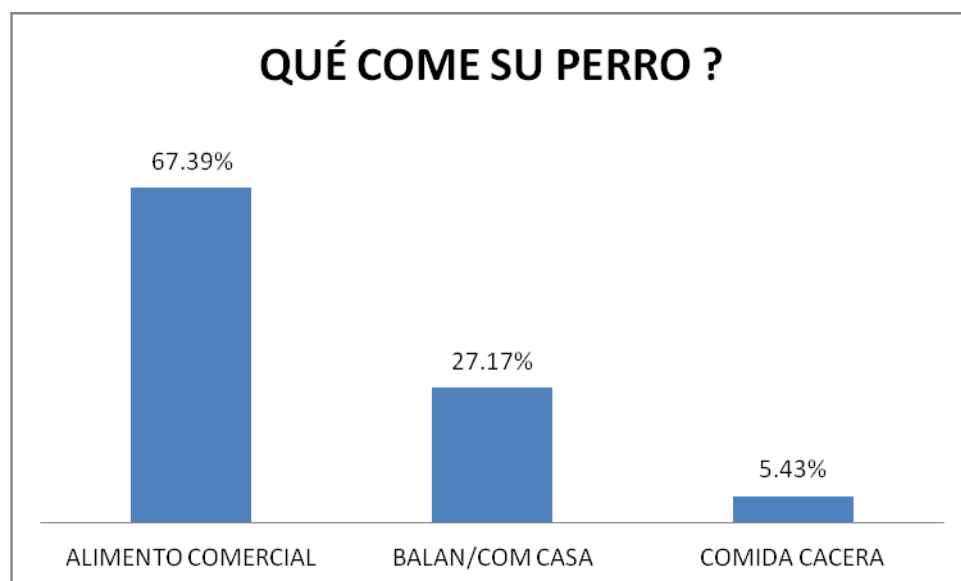
ANEXO 2 PREGUNTAS

ENCUESTAS EN EL SECTOR NORTE

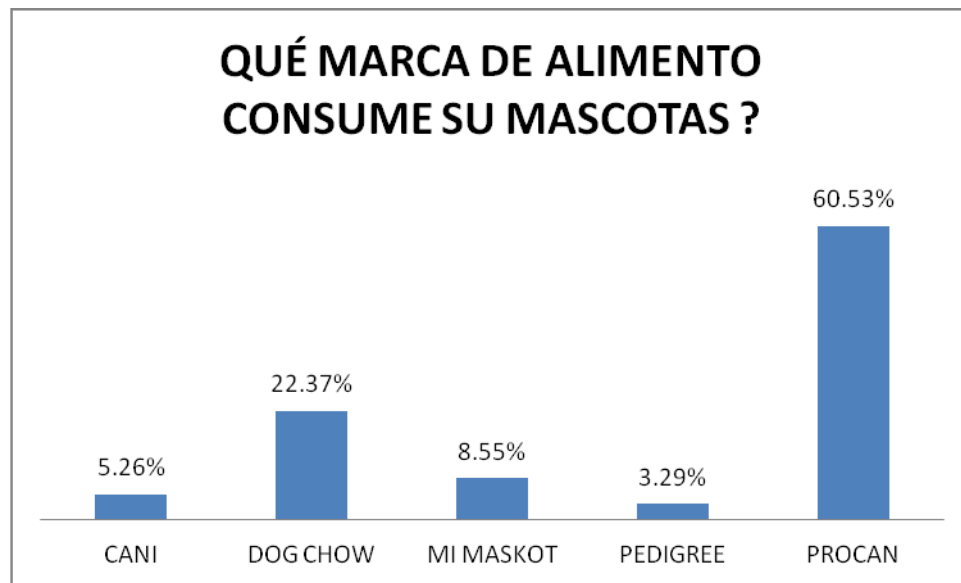
1-



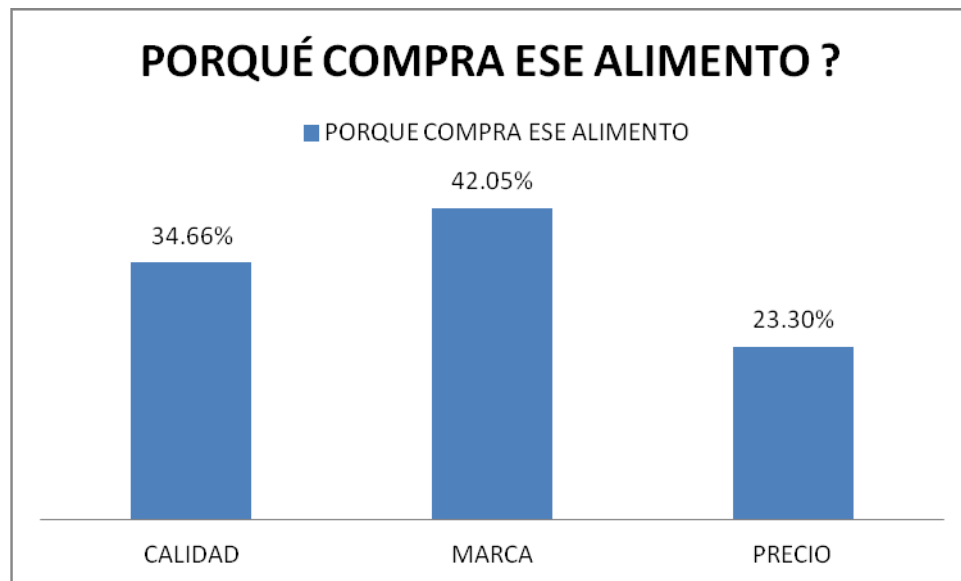
2-



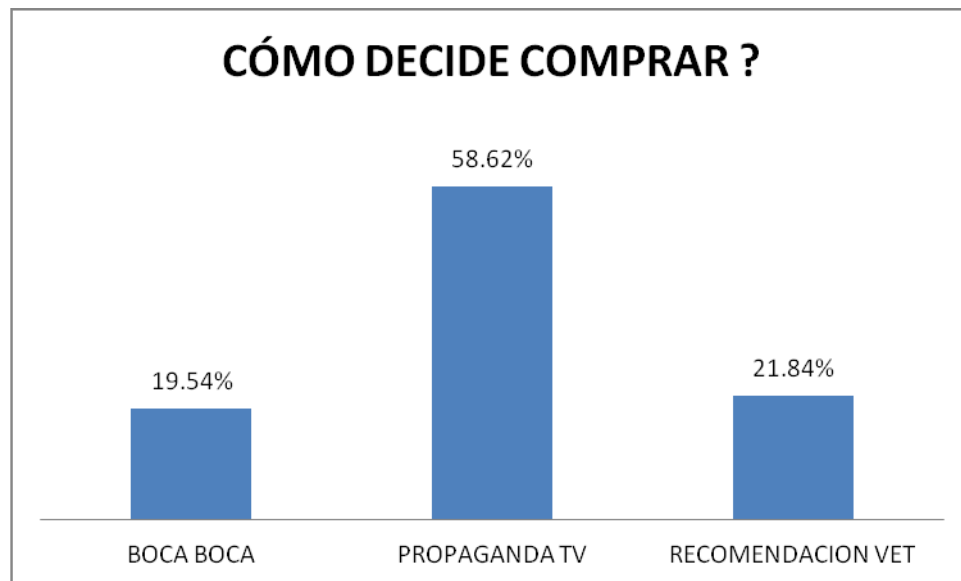
3-



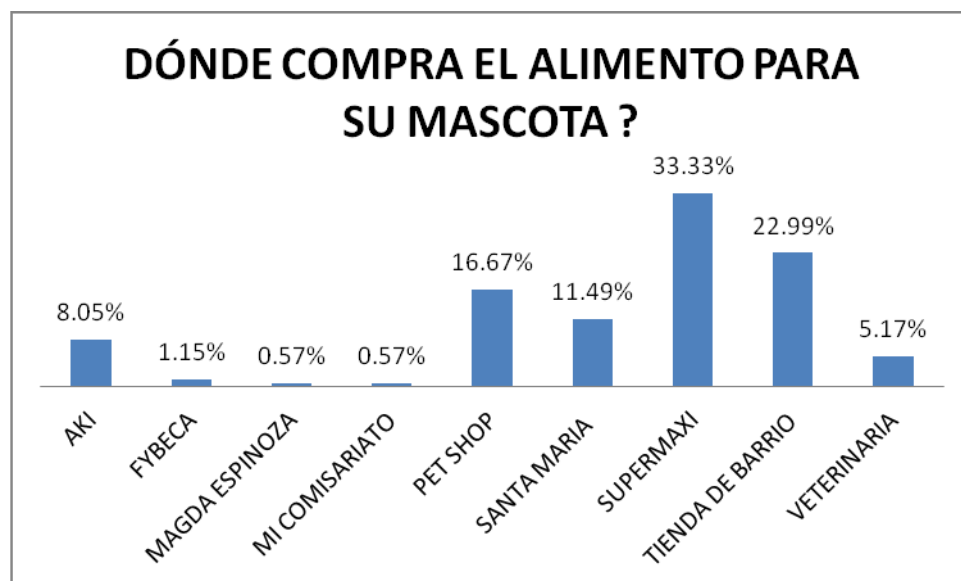
4-



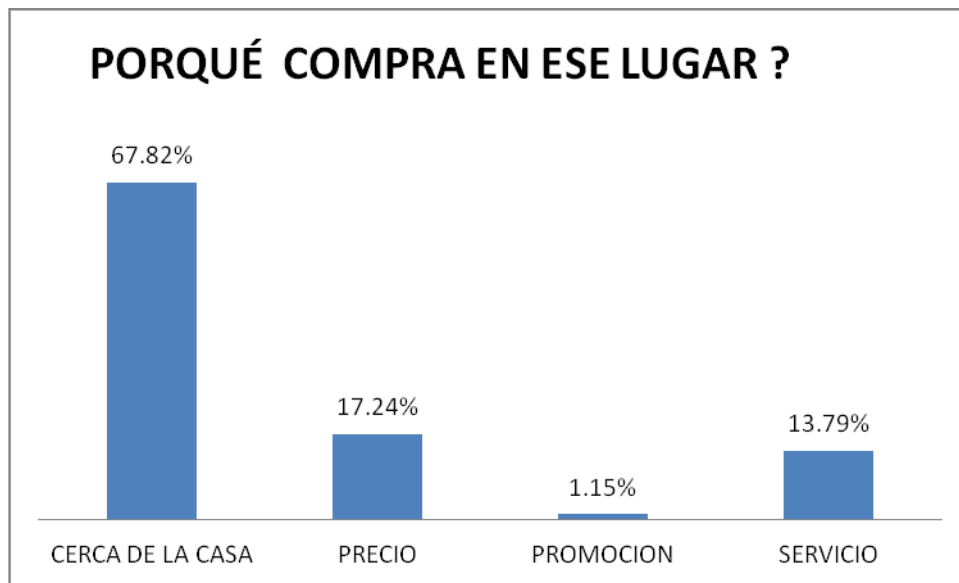
5-



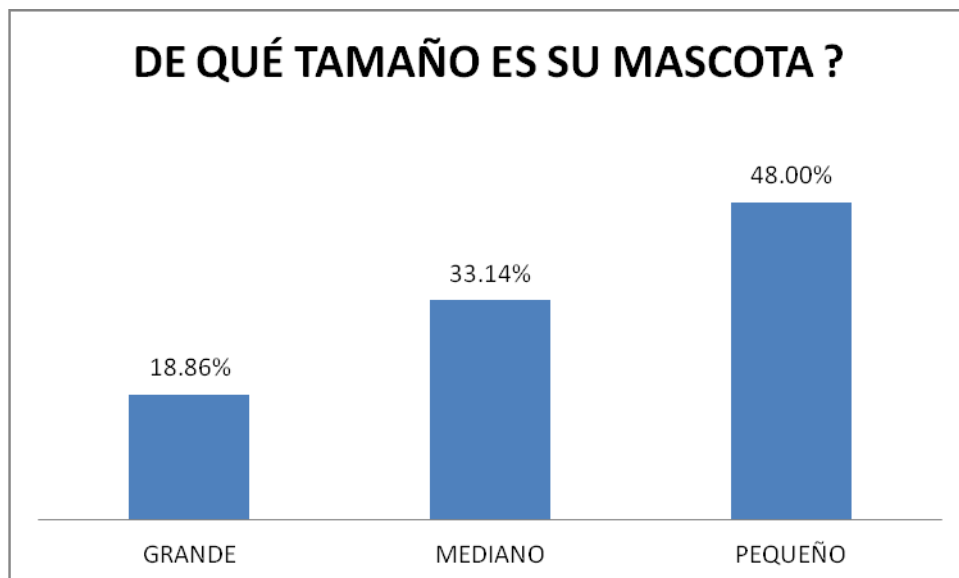
6-



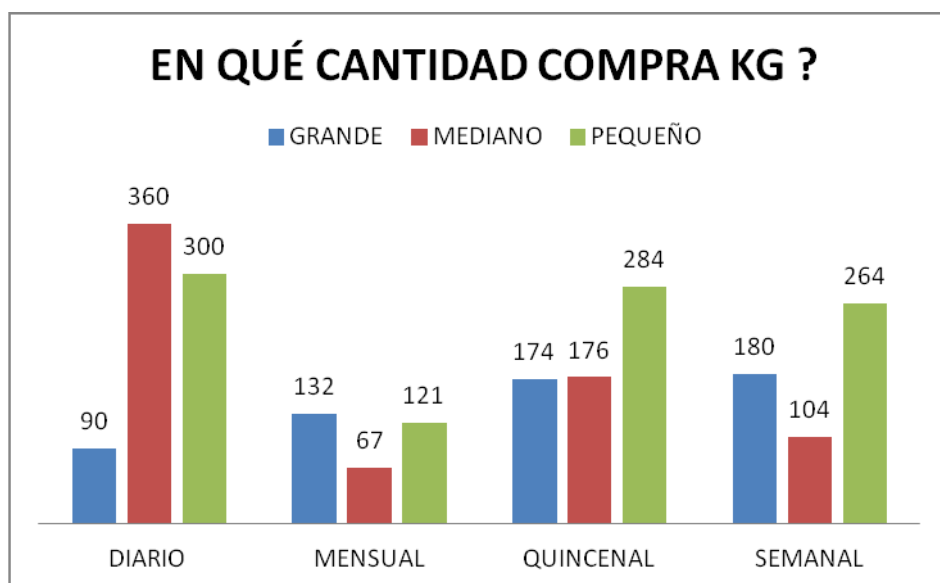
7-



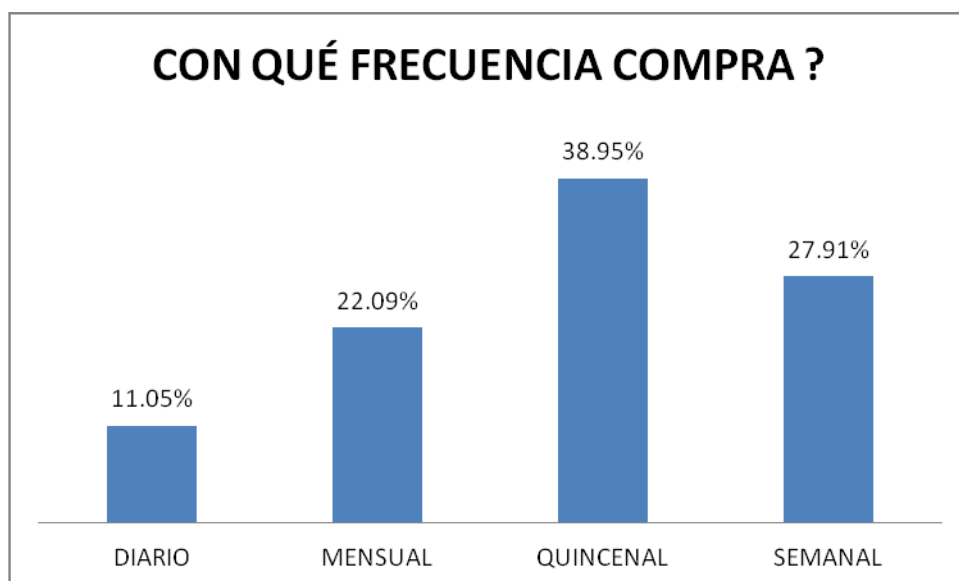
8-



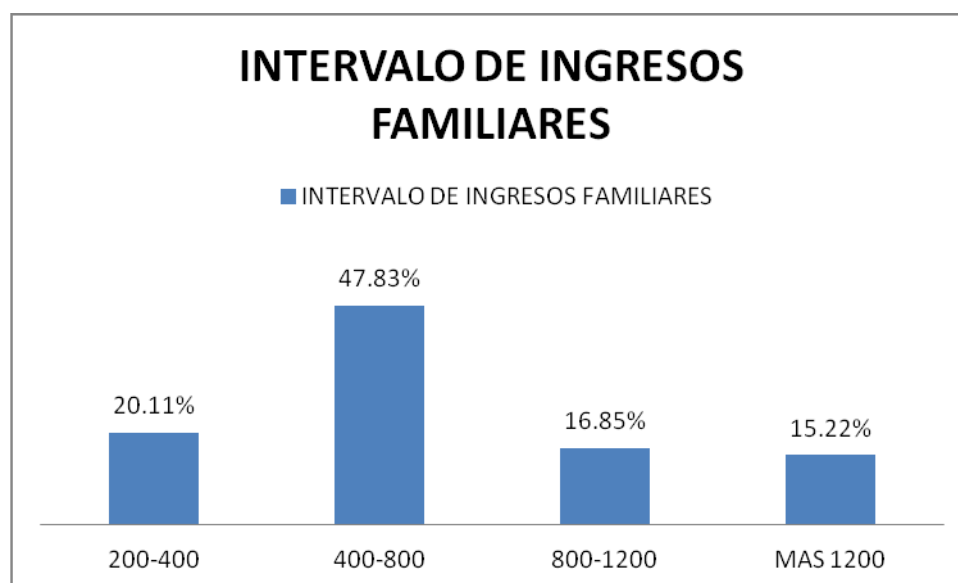
9-



10



11-



ANEXO 3

PARTIDA ARANCELARIA

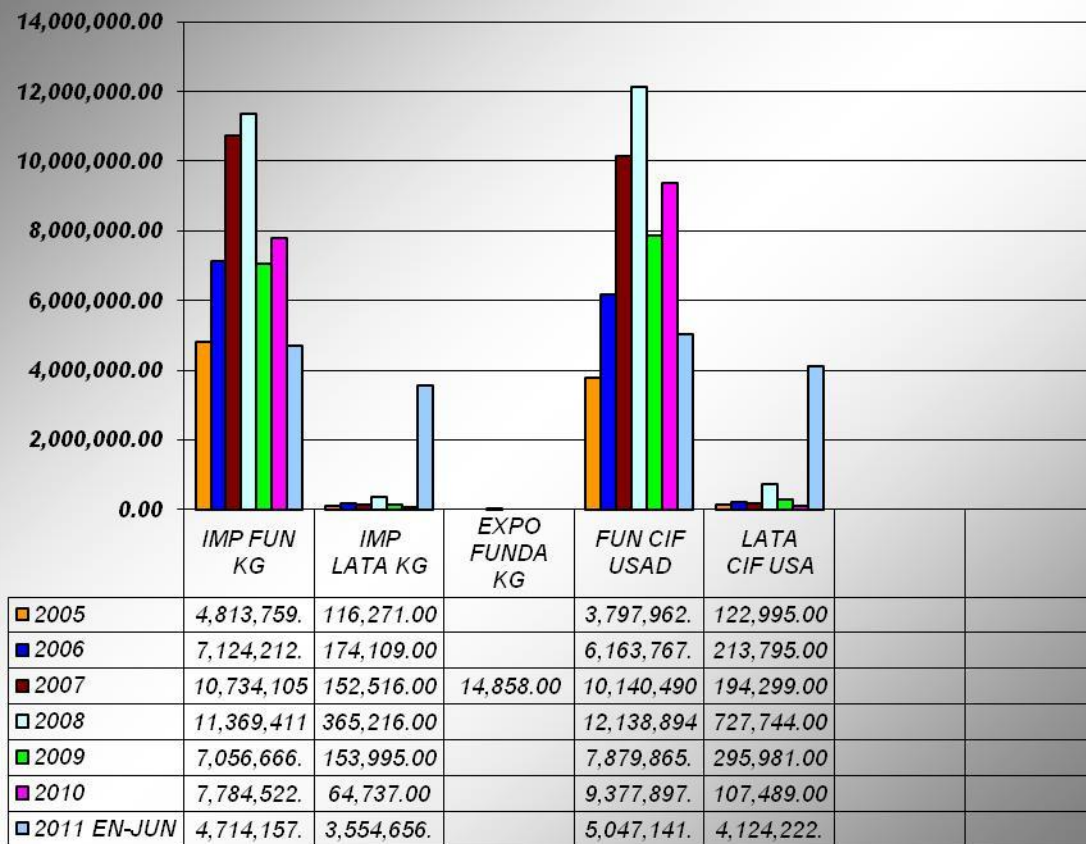
PARTIDA ARANCELARIA	
PARTIDA	DESCRIPCIÓN
2309109000	ALIMENTO PARA PERRO O GATO,ACONDICIONADA PARA LA VENTA AL POR MENOR
2309101000	ALIMENTO PARA PERRO O GATO LATA HERMÉTICA

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Yuri Torres

ANEXO 3

IMPORT EXPORT ALIMENTO MASCOTA



FUENTE: BCE

ELABORACIÓN: YURI TORRES

ANEXO 4

DEMANDA PROYECTADA NORTE QUITO

DEMANDA PROYECTADA NORTE QUITO		
AÑO	% CRECIMIENTO	DEMANDA/TON
2011	1.7 %	14.900
2012	1.7%	15.153
2013	1.7%	15.411
2014	1.7%	15.673
2015	1.7%	15.939
2016	1.6%	16.194

Fuente:DMQ.1111
www4.quito.gov.ec
Elaboración: Yuri Torres

ANEXO 5

FÁBRICAS POR PROVINCIA

NÚMERO DE FÁBRICAS POR PROVINCIA

PROVINCIA	NÚMERO
TUNGURAHUA	146
PICHINCHA	44
EL ORO	43
MANABÍ	23
GUAYAS	21
LOS RÍOS	15
CHIMBORAZO	12
COTOPAXI	11
AZUAY	6
IMBABURA	3
TOTAL	324

Fuente: Afaba. "Cifras de la industria de alimentos balanceados a nivel mundial y nacional" 2012. pp. 41

Elaboración: Afaba

ANEXO 6

ESTRUCTURA DE LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS BALANCEADOS 2011 AFABA

SECTOR	TM	%
ENGORDE	365.020	37%
POSTURA	399.066	40%
CAMARONES	98.620	10%
TILAPIA	35.780	4%
PORCINO	45.650	4%
BOVINO	13.252	1%
OTROS	39.698	4%
TOTAL	997.092	100%

Fuente: Afaba. "Cifras de la industria de alimentos balanceados a nivel mundial y nacional" 2012. pp. 71

Elaboración: Afaba

ESTRUCTURA DE LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS BALANCEADOS
ENTORNO NACIONAL

DESTINO	TONELADAS MÉTRICAS	%
AVES	1.703.400	76%
ACUACULTURA	270.300	12%
CERDOS	191.900	8%
BOVINOS	63.300	3%
OTROS	21.100	1
TOTAL	2.250.000	100%

Fuente: Afaba. "Cifras de la industria de alimentos balanceados a nivel mundial y nacional" 2012. Pp.43

Elaboración: Afaba

ANEXO 7

CAPACIDAD INSTALADA Y UTILIZADA DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS
BALANCEADOS (2011)

CAPACIDAD	TM /MENSUAL	PORCENTAJE
UTILIZADA	83.091	47%
NO UTILIZADA	94.739	53%
I NSTALADA	177.830	100%

Fuente: Afaba. "Cifras de la industria de alimentos balanceados a nivel mundial y nacional" 2012. pp. 77

Elaboración: Yuri Torres

ANEXO 8

EVOLUCIÓN DE ALIMENTOS BALANCEADOS EN EL ECUADOR.



FUENTE; MAGAP

ELABORACION: AFABA

EVOLUCIÓN PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS BALANCEADOS EN EL ECUADOR

(1972 -
2010)

AÑOS	TM	AVES	OTROS ALIMENTOS
1972	76,500		
1973	100,000		
1974	122,800		
1975	140,900		
1976	201,900		
1977	210,000		
1978	256,000		
1979	300,000		
1980	370,000	365,000	5,000
1981	407,000	397,000	10,000
1982	427,500	407,500	20,000
1983	326,600	296,600	30,000
1984	284,000	254,000	30,000
1985	421,000	321,000	100,000
1986	412,700	312,700	100,000
1987	423,300	303,300	120,000
1988	653,000	450,000	203,000
1989	545,000	391,000	154,000

1990	595,000	416,000	179,000
1991	674,000	480,000	194,000
1992	753,000	530,000	223,000
1993	784,000	580,000	204,000
1994	853,000	640,000	213,000
1995	917,000	673,000	244,000
1996	966,000	724,000	242,000
1997	1,090,000	770,000	320,000
1998	1,192,400	870,000	322,400
1999	1,294,872	982,000	312,872
2000	895,000	810,000	85,000
2001	1,000,000	910,000	90,000
2002	1,100,000	841,500	258,500
2003	1,253,480	971,071	282,409
2004	1,404,530	1,088,089	316,441
2005	1,560,000	1,185,600	374,400
2006	1,630,000	1,200,000	430,000
2007	1,800,000	1,332,000	468,000
2008	1,908,000	1,431,000	477,000
2009	1,950,000	1,462,500	487,500
2010	2,100,000	1,601,700	498,300

Afaba, "Evolución producción balanceados en el Ecuador"
http://www.afaba.org/site/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=52&Itemid=37

ANEXO 9

OFERTA PROYECTADA EN QUITO Y NORTE DE QUITO

AÑO	OFERTA/TON QUITO	NORTE DE QUITO
2010	17.099	6.737
2011	17.441	6.878
2012	17.790	7.021
2013	18.146	7.168
2014	18.509	7.318
2015	18.879	7.471
2016	19.256	7.627

FUENTE: INVESTIGACIÓN PROPIA

ELABORACIÓN: EL AUTOR.

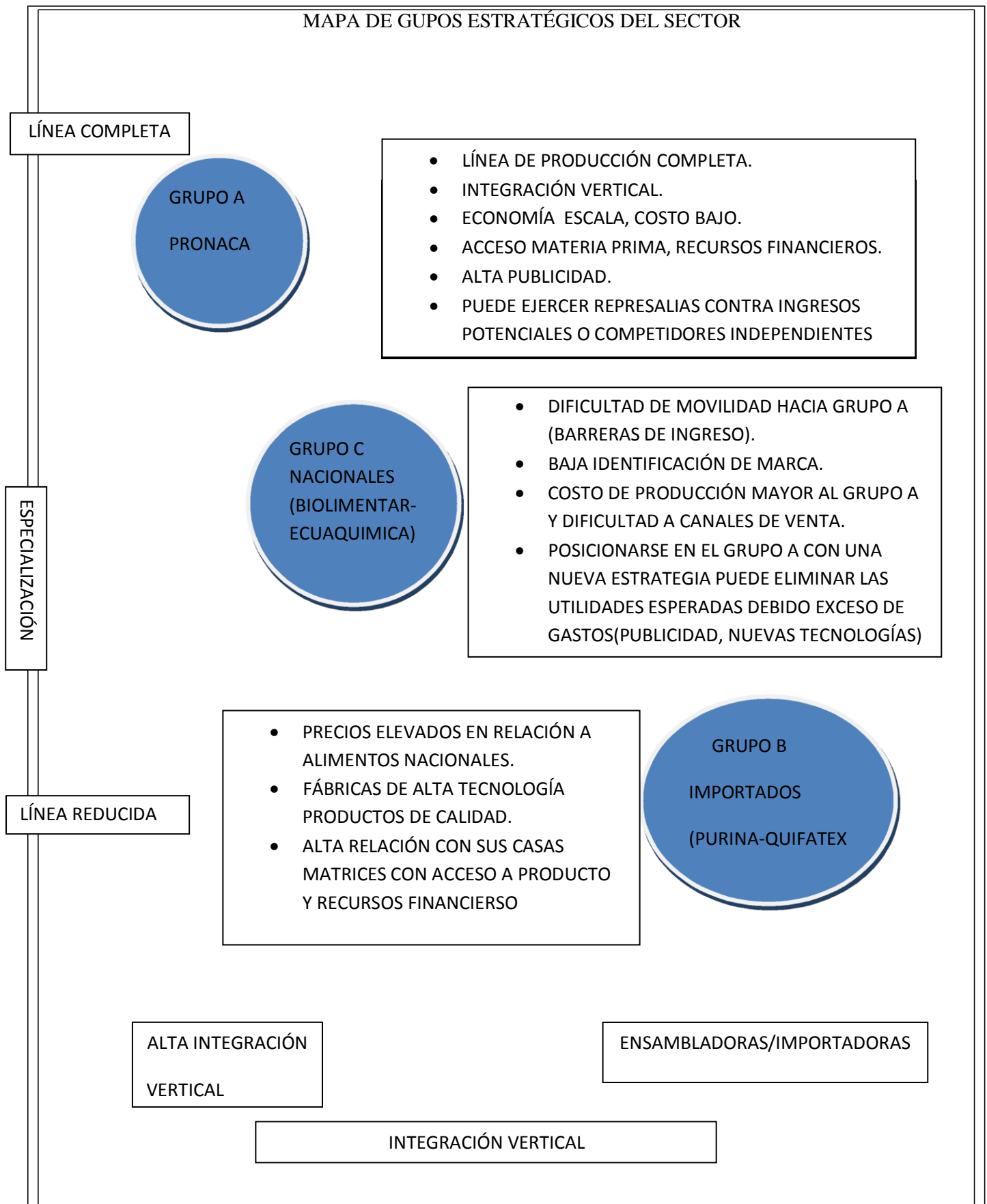
ANEXO 10

ESTUDIO DE COMPETENCIA DEL SECTOR (PORTER)

		ESTUDIO COMPETE NCIA SECTOR		
AMENAZA S DE NUEVOS COMPETID ORES	RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	AMENAZA S DE NUEVOS SUSTITUT OS	PODER DE NEGOCIACI ÓN DE LOS CLIENTES(c ompradores)	PODER DE NEGOCICIÓ N DE LOS PROVEEDOR ES
*Nuevas fábricas de alimento a nivel nacional	Gran número de competidores(Procan,Dogcho w,Proplan,Cani,mimaskot ,Buencan,Dog star)	*Marcas de alimento más económicas	Compran grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor	El grupo de proveedores está más concentrado que el grupo de clientes al que vende
*Incremento de impuestos (45%) alimentos importados	*Pronaca tiene liderazgo en precios (oligopolio) Procan económico. Dogchow premium	*Marcas de alimento fáciles de encontrar	*Las fábricas del sector compran grandes volúmenes de maíz siendo fuerzas poderosa	*Los agricultores se encuentran formando gremios y asociaciones
BARRERAS DE ENTRADA	Costos elevados de almacenamiento	*Alimentos con mejores característic as para piel, articulacione s etc.	Integración hacia el origen	*El MAGAP controla el precio del maíz y las cuotas de importación
Economías de escala	*Alimento ocupa espacio (volumen)	*Comida de la mesa y coladas caceras	*Forman integrados para que los provean de materia prima	El producto es un medio de producción importante para el cliente
*Adquieren materia prima en cantidad para controlar costos y evitar competencia	Incremento de capacidad. *La industria tiene una capacidad no utilizada del 53%		*Pueden controlar el precio de la materia prima	*El 80% del alimento está compuesto por cereales
Imagen de marca	Barreras de salida		INFORMACI ÓN COMPLETA	

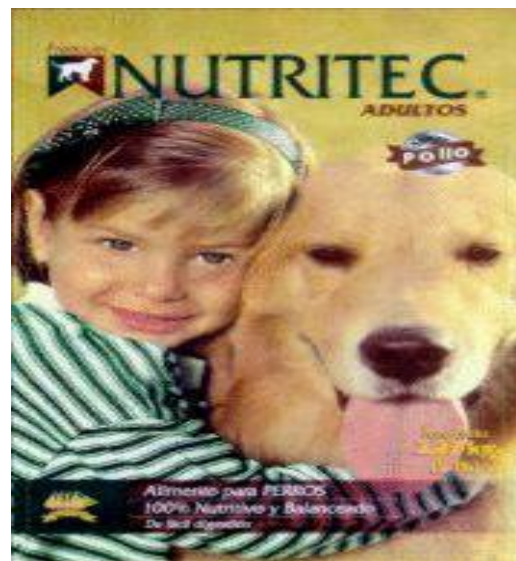
*Procan y Dogchow son marcas reconocidas	*Activos altamente especializados dificultando su venta		*Conocen sobre demanda, precios, costo pudiendo influir en la adquisición de materia prima	*La mano de obra se considera como proveedor especialmente si esa formando sindicatos
Necesidad de capital				
*Marcas establecidas tienen capital	*costos fijos de salida como contratos laborales, repuestos		*Pueden influir en la importación de maíz	*Pueden negociar las utilidades de la empresa
Acceso canales de distribución				
*Pronaca directamente, Purina Quifatex, Bio alimentar Ecu química				
FUENTE: INVESTIGACIÓN DE MERCADO		ELABORACIÓN: YURI TORRES		

MAPA DE GUPOS ESTRATÉGICOS DEL SECTOR



ANEXO 11 GRUPOS ESTRATÉGICOS

PRODUCTO.



PRECIOS VENTA EN SUPERMERCADOS

Marca	Precio venta público	Precio/ supermercado
Procan 2 kg adulto	3.55	3.22
Procan 4Kg adulto	6.95	6.49
Procan 9 Kg adulto	15.30	14.25
Procan 15 Kg adulto	23.90	22.25
Procan 30 Kg adulto		
Procan 2 Kg cachorro	4.65	4.33
Procan 4 Kg cachorro	8.60	8.02
Procan 9 Kg cachorro	18.95	17.65
Procan 15 Kg cachorros	30.01	27.94
Canni 2 Kg adulto	4.00	4.00
Canni 10 Kg adulto	18.00	18.00
Canni 30 Kg adulto	51.50	51.5
Canni 2 Kg cachorro	4.5	4.5
Canni 10 Kg cachorro	21.00	21.00
Canni 30 Kg cachorro	56.00	56.00
Dog chow 2 Kg adulto	9.30	8.5
Dog chow 4 Kg adulto	17.70	16.20
Dog chow 8 Kg adulto	34.27	31.72
Dog chow 17 Kg adulto	64.29	58.70
Dog chow 1 Kg cachorro	5.04	4.59
Dog chow 2Kg cachorro	9.74	8.92
Dog chow 8 kg cachorro	36.34	33.20

Dog chow 17 Kg cachorro	64.61	61.53
Pedigree 500 adulto	2.33	1.86
Pedigree 4 Kg adulto	17.69	14.13
Pedigree 8 Kg adulto	33.37	26.66
Pedigree 500 gr cachorros	2.50	1.99
Pedigree 2 Kg cachorro	9.71	7.76
Pedigree 4 Kg cachorro	18.77	15
Pedigree 8 Kg cachorro	35.31	28.25

ANEXO 12

ENTREVISTAS

Economista Jaqueline Chimbo, desempeña el cargo de Jefe del Departamento de Importaciones de la Asociación de Fabricantes de Alimento Balanceado (AFABA). El objetivo de la asociación es abastecer de materia prima a sus asociados (generalmente pequeños productores) en sus necesidades. El mercado de balanceados es un mercado volátil en lo que se refiere a la demanda, es decir, algunas veces hay demanda alta y otras es baja, en especial en lo que se refiere al sector avícola y porcino que son los que conforman la mayor parte del mercado y una mínima parte del mercado está ocupada por el alimento para mascotas.

En el sector de la industria de alimento balanceado para animales existe mucha volatilidad en los precios de la materia prima, en el número de competidores, el maíz y la soya al igual que los balanceados importados generalmente tienen un costo menor que los producidos localmente, pero la ventaja de los balanceados nacionales es que se los puede fabricar de acuerdo a las necesidades de los clientes.

El MAGAP tiene control sobre los precios del maíz a nivel nacional colocando precios mínimos y máximos a la materia prima producida a nivel nacional, también controla las importaciones de maíz permitiendo únicamente las importaciones cuando la cosecha de maíz no puede abastecer a las fábricas en el país, de esta manera protege a los productores nacionales.

El consumidor final sí tiene poder de negociación, ya que el productor tiene que vender a un precio que si el consumidor final considera que es elevado, puede tomar otras opciones, por ejemplo dejar de la carne de pollo por la de cerdo o de otro animal de acuerdo a su conveniencia.

En lo que se refiere al mercado de mascotas tiene un repunte en los últimos cinco años, es decir, es un producto nuevo en crecimiento pero ocupa un pequeño porcentaje en relación con el resto de de la producción de balanceado debido a que la mayor parte de ella está concentrada en avicultura, porcicultura y ganadería.

Entre las fortalezas menciona la calidad del producto, cercanía entre las granjas productoras y los fabricantes, se considera una granja grande con 100.000 aves. Las debilidades son factores externos como el precio de la materia prima, manejo político sobre la materia prima. Afaba con sus asociados tiene un consumo significativo de materia prima a nivel nacional.

Dr. Carlos Jiménez Merchán, Gerente de Negocios y Técnico para América Latina RALCO. Para que un alimento pueda ingresar al mercado hay que tomar varios factores, entre los principales que intervienen en la fabricación alimento balanceado es la calidad de los ingredientes que se utilizan como saborizantes, grasas, empaques, disponibilidad de materia prima que afecta al costo final del producto, campañas de marketing para la penetración y posicionamiento del producto en el mercado, por ejemplo hace quince años Pronaca no tenia alimento para mascotas. Actualmente, existen dietas técnicas como aquellas

que sirven para bajar de peso, con protectores para las articulaciones. Cuando el alimento para mascotas es un producto masivo el productor tiene que poner mucha atención a los costos de producción, al funcionamiento de la planta y al embalaje del producto.

La principal fortaleza de los balanceados es la calidad del producto, mientras su debilidad es el precio, cuando se trata de dietas especiales que son costosas como las medicadas con niveles altos de proteína y energía. Entre las oportunidades depende de la forma en que se llegue al consumidor final y sobre todo del capital de que se disponga, por ejemplo si ya se tiene una fábrica de alimento balanceado para otras especies se puede fabricar alimento para mascotas. Una amenaza que se debe tomar en cuenta es la vida útil que tiene el producto en la estantería ya que se corre el riesgo de que se caduque.

Danilo Flores, Asesor Comercial SOLDIS. Es una empresa que se creó hace 10 años y se dedica a la venta de alimento balanceado y medicamento veterinarios, anteriormente solo distribuía en las afueras de la ciudad como El Quinche, Machachi, pero actualmente se visita y distribuye en Quito. El alimento balanceado para un comerciante es importante porque es un producto extra que se ofrece a los clientes en su negocio y generalmente lo que se recomienda se vende. Una oportunidad a tomar en cuenta es que se están produciendo en el mercado alimentos nuevos y se los puede introducir para que crezca la cartera de clientes, es posible que al inicio la venta de alimento no le produzca ganancias inmediatas pero puede servir como un complemento del negocio para que pueda comercializar el resto de productos. El momento que el cliente no encuentra el alimento para su mascota, puede buscarlo en otro lugar y esto sería una amenaza. Por ejemplo, empresas grandes como Quifatex, Ecuaquímica distribuyen los mismos productos que nosotros, en lo que se refiere a precios son similares, pero nuestro servicio es mucho más personalizado, hacemos visitas quincenales, hacemos merchandise y también ofrecemos buenas promociones que dependen de las fábricas. Nuestra empresa se diferencia por el servicio personalizado, a diferencia de las empresas grandes

(rivalidad entre competidores) ya que a ellos por costos no les conviene hacer visitas a pequeños almacenes o veterinarias. Soldis vende en todo Quito y a todos los locales que no han sido visitados por otras empresas. A las empresas grandes les conviene dejar su mercadería en lugares de distribución grandes ya que tienen menos costo de transporte, menos personal, ya que al dejar en locales pequeños hay más costos y utilización de tiempo. En lo que se refiere a las facturas, las dos primeras compras son de contado y luego se otorga crédito de 15 días.

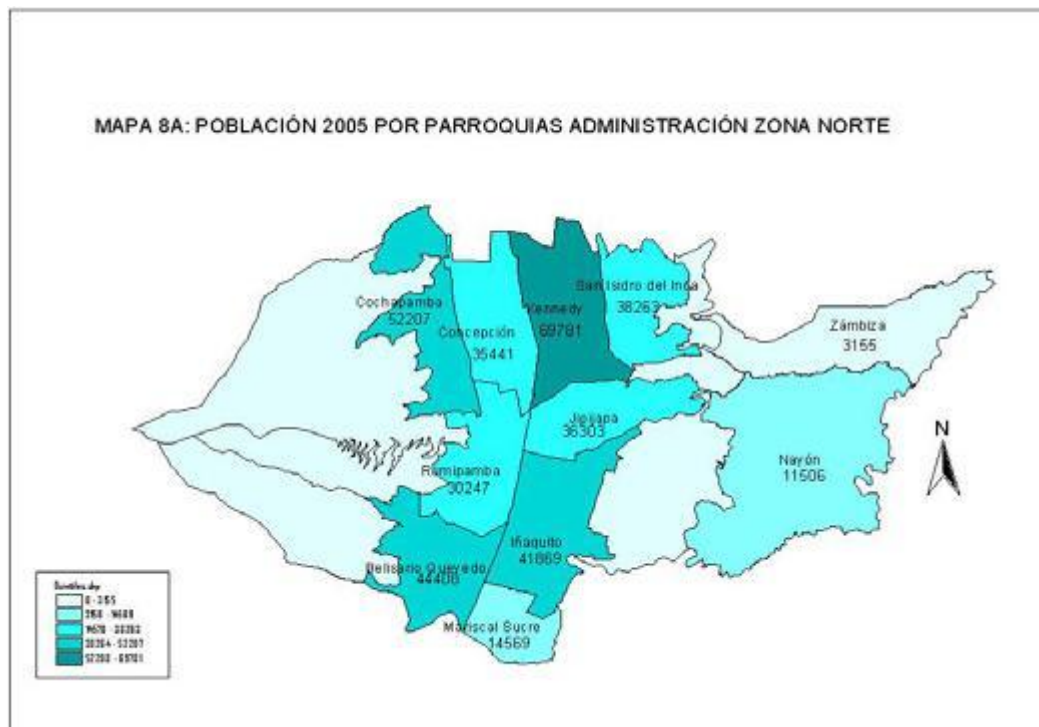
Dra. Gabriela Espinoza, Representante Técnico Comercial División Veterinaria Ecuaquímica. El alimento que nosotros distribuimos es Cani, que es fabricado por Bioalimentar, es un alimento premium y consideramos que se encuentra entre DogChow y Procan. Por esta razón nosotros no tenemos competencia, además que la calidad del producto y su precio se ajustan a los bolsillos de los clientes, también distribuimos Mambo y Gatuco que son líneas económicas. Cani es un alimento de línea ética ya que usted no lo va a encontrar en tiendas o supermercados solo se distribuye en tiendas de mascotas, veterinarias de manera que se puede asegurar que el cliente regresa a comprar en el local. Ecuaquímica es una empresa grande que tiene muchos años en el mercado y tiene varias divisiones entre las que está la veterinaria. Ecuaquímica solo vende productos de calidad y de marcas reconocidas a nivel mundial como Bayer, al igual que los alimentos que distribuimos vienen de fábricas que tienen procesos certificados y usan materia prima de primera de calidad.

Sr. Fernando Cifuentes. Propietario de la tienda de mascotas MASCOTAS Y ALGO MÁS. Comenta que la venta del alimento depende mucho de la propaganda que le hagan al alimento, si es por televisión el alimento generalmente se vende y la funda de alimento debe ser llamativa porque argumenta que el amor entra por los ojos y por los oídos. La oportunidad en la venta de alimento es la económica, el porcentaje de ganancia que nos dan es del 20% y también depende mucho de cuanto se venda al mes, de todas maneras hay que cubrir pagos

de luz, agua, teléfono y otros gastos. Una de las fortalezas de mi negocio es tener un stock surtido, con todos los productos disponibles para la venta y que el cliente encuentre todo lo que necesite, sin tener la necesidad de buscarlo en otro lugar porque se perdería el cliente. Lo malo de un alimento balanceado (amenazas), es que este mal formulado y que le afecten a la mascota, si fuera así el cliente no volvería a comprar el alimento, disminuyendo las ventas de la empresa.

ANEXO 13

MICROLOCALIZACIÓN Y MACROLOCALIZACIÓN



P. Cajo, Guía Quito Informativo metropolitano y sus parroquias



ANEXO 14

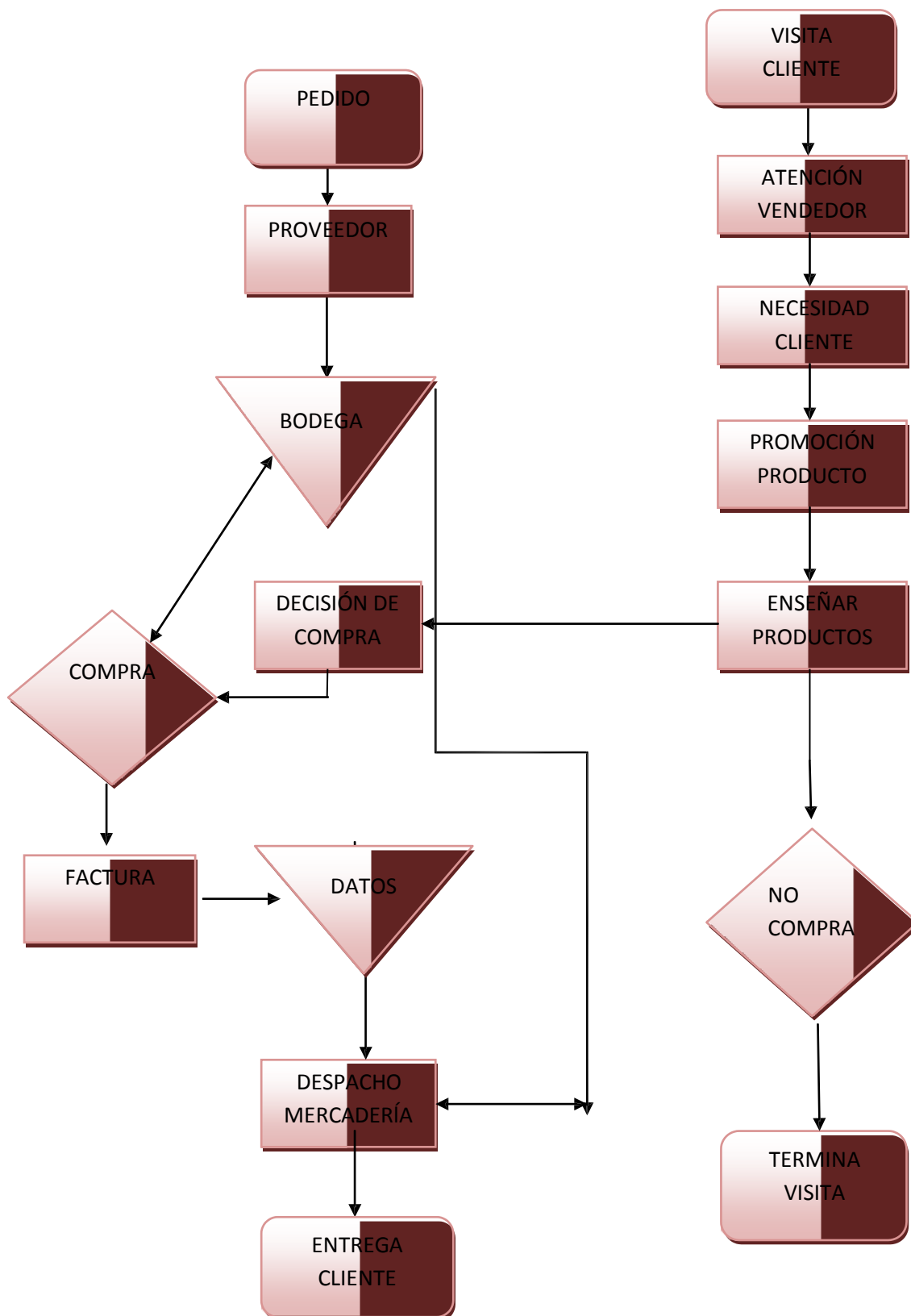
ZONA DE INFLUENCIA SECTOR NORTE

POBLACIÓN E INDICADORES DE LA ADMINISTRACIÓN ELOY ALFARO Y LA DELICIA (ZONA DE INFLUENCIA NORTE DE QUITO)			
Administración	EUGENIO ESPEJO	LA DELICIA	TOTAL
HABITANTES	388.708	341.125	729833
HOGARES	124.678	96.455	221133
MIEMBROS POR HOGAR	3.11	3.53	3.32
CRECIMIENTO DEMOGRÁFICO%	0.7%	3%	1.85
CRECIMIENTO DEMOGRÁFICO QUITO %			2.2
ELABORACIÓN: YURI TORRES			
FUENTE: DMQ. "Indicadores" http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/parroquia/Demografia.htm			

La canasta básica a noviembre del 2013 fue de \$614 con 1.6 salarios mínimos (perceptores y 98.7% cobertura) con familias de 4 miembros. El Alimento para mascotas no está considerado dentro de la canasta básica. La inflación promedio de 4.1% teniendo una tendencia decreciente 5.14% en el 2012 a 3.67% en el 2015 (según BCE).

ANEXO 15

DIAGRAMA DEL PROCESO



ANEXO 16

PRESUPUESTOS COSTOS DE PRODUCCIÓN						
AÑO		1	2	3	4	5
ARRIENDO		4,800.00	4,800.00	5,125.35	5,125.35	5,576.90
SERVICIOS BÁSICOS		1,500.00	1,632.15	1,643.79	1,644.82	1,644.91
PERSONAL /OPERATIVO		14,632.45	16,959.62	18,453.76	20,079.54	21,848.54
MANTENIMIENTO						
DEPRECIACIÓN						
TOTAL COSTOS producción		20,932.45	23,391.77	25,222.91	26,849.71	29,070.35
VENDEDORES/CAJEROS	3	11,448.00	12,456.57	13,553.99	14,748.10	16,047.41
BENEFICIOS SOCIALES						
TOTAL SUELDOS		11,448.00	12,456.57	13,553.99	14,748.10	16,047.41
APORTE IESS (11.15%)		1,276.45	1,388.91	1,511.27	1,644.41	1,789.29
DÉCIMO TERCERO		954.00	1,038.05	1,129.50	1,229.01	1,337.28
DÉCIMO CUARTO		954.00	1,038.05	1,129.50	1,229.01	1,337.28
FONDOS DE RESERVA			1,038.05	1,129.50	1,229.01	1,337.28
TOTAL BENEFICIOS		3,184.45	4,503.05	4,899.77	5,331.44	5,801.14
TOTAL SUELDO/BENEFICIO		14,632.45	16,959.62	18,453.76	20,079.54	21,848.54
FUENTE: INVESTIGACIÓN PROPIA ELABORACIÓN: YURI TORRES.						

ANEXO 17

PRESUPUESTO GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS						
		1	2	3	4	5
ADMINISTRADOR	1	7,200.00	7,834.32	8,524.52	9,275.53	10,092.71
SECRETARIA/CONTABLE	1	5,040.00	5,484.02	5,967.17	6,492.87	7,064.90
GUARDIA	1	3,816.00	4,152.19	4,518.00	4,916.03	5,349.14
TOTAL SUELDOS		16,056.00	17,470.53	19,009.69	20,684.44	22,506.74
BENEFICIOS SOCIALES						
APORTE IESS (11.15%)		1,790.24	1,947.96	2,119.58	2,306.32	2,509.50
DÉCIMO TERCERO		1,338.00	1,455.88	1,584.14	1,723.70	1,875.56

DÉCIMO CUARTO		954.00	1,038.05	1,129.50	1,229.01	1,337.28
FONDOS DE RESERVA			1,455.88	1,584.14	1,723.70	1,875.56
TOTAL BENEFICIOS		4,082.24	5,897.77	6,417.36	6,982.73	7,597.91
TOTAL SUELDO/BENEFICIO		20,138.24	23,368.30	25,427.05	27,667.17	30,104.65
GASTOS DE OFICINA		200.00	217.62	236.79	257.65	280.35
PUBLICIDAD		1,200.00	1,305.72	1,420.75	1,545.92	1,682.12
comisión ventas (0.5%/kg ingreso en ventas)		6,007.30	7,843.85	10,241.87	13,373.01	17,461.41
Movilización y transporte (1.5% del ingreso por ventas)		18,021.89	23,531.55	30,725.61	40,119.04	52,384.24
TOTAL GASTO ADMI/VENTAS		45,567.43	56,267.04	68,052.07	82,962.80	101,912.77
FUENTE:INVESTIGACIÓN PROPIA						
ELABORACIÓN: YURI TORRES						

ANEXO 18

ACTIVOS FIJOS							
	CAN TIDA D	COSTO UNITA RIO SIN IVA	VALOR RESIDUA L	TOTAL SIN IVA	VIDA ÚTIL ANIOS	DEPRECI ACIÓN ANUAL	VALOR DE DESECHO CONTABL E
MOVILIARIO OFICINA	4.00	200.00	160.00	800.00	5.00	128.00	0.00
COMPUTADO RA	2.00	900.00	600.00	1,800.00	3.00	400.00	0.00
IMPRESORAS	2.00	120.00	80.00	240.00	3.00	53.33	0.00
ESTANTERÍAS	5.00	200.00	200.00	1,000.00	5.00	160.00	0.00
PALLETS	30.00	30.00	180.00	900.00	5.00	144.00	0.00
GALLINETA	1.00	800.00	160.00	800.00	5.00	128.00	0.00
TOTAL				5,540.00		1,013.33	
FUENTE:INVESTIGACIÓN PROPIA				ELABORACIÓN: YURI TORRES			

ANEXO 19

ACTIVOS INTANGIBLES O DIFERIDOS							
	CANTIDAD	COSTO UNITARIO SIN IVA	VALOR RESIDUAL	TOTAL SIN IVA	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN ANNUAL	VALOR DE DESECHO CONTABLE
SOFTWARE Y LICENCIAS	1.00	1,500.00	500.00	1,500.00	3.00	333.33	0.00
PATENTES Y LICENCIAS	1.00	600.00	120.00	600.00	5.00	96.00	0.00
CONSTITUCIÓN COMPANIA	1.00	600.00	120.00	600.00	5.00	96.00	0.00
PUBLICIDAD EXTERIOR	1.00	500.00	100.00	500.00	5.00	80.00	0.00
TOTAL				3,200.00		605.33	
FUENTE:INVESTIGACIÓN PROPIA ELABORACIÓN: YURI TORRES							

ANEXO 20

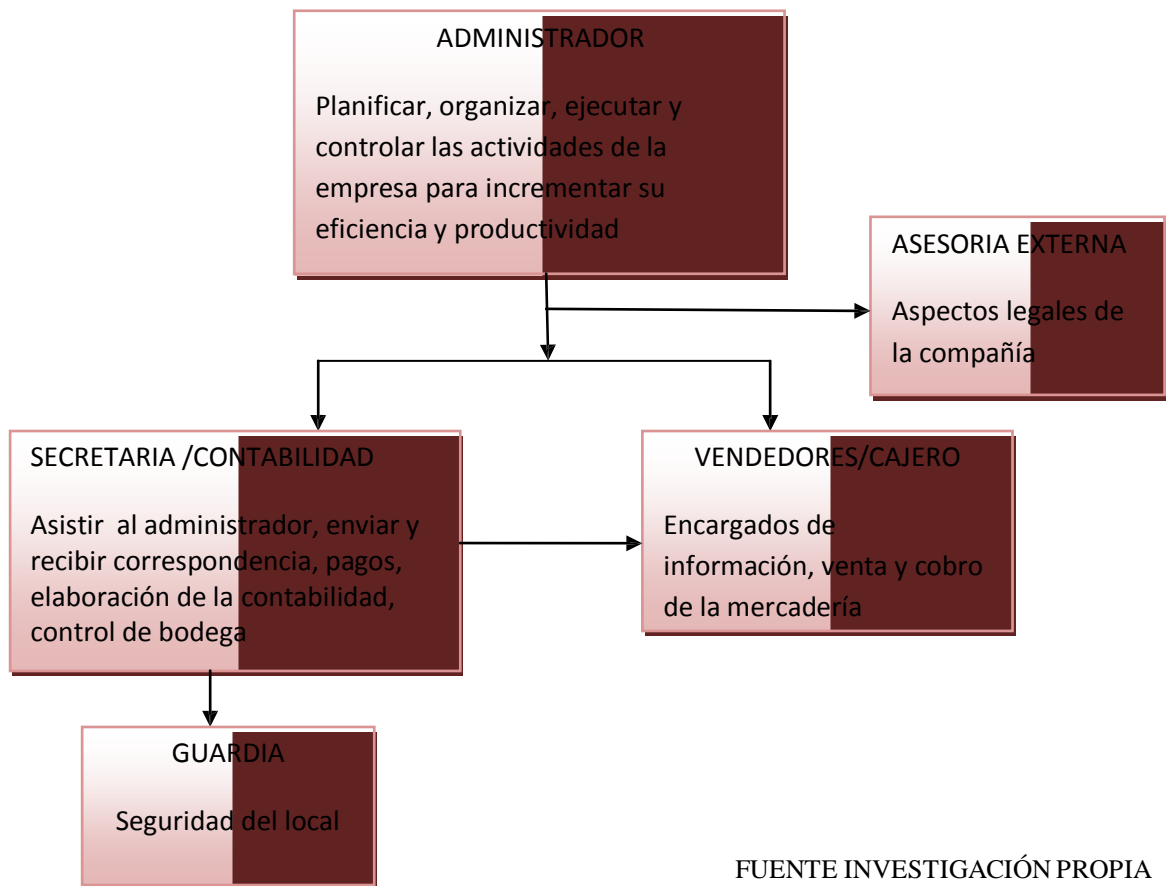
INVERSIONES DE REEMPLAZO							
AL TERCER AÑO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO SIN IVA	VALOR RESIDUAL	TOTAL SIN IVA	VIDA ÚTIL AÑOS	DEPRECIACIÓN ANNUAL	VALOR DE DESECHO CONTABLE
COMPUTADORAS	2.00	900.00	600.00	1,800.0	3.00	400.00	600.00
SOFTWARE Y LICENCIAS	1.00	1,500.00	500.00	1,500.0	3.00	333.33	500.00
TOTAL			1,100.00	3,300.0	3.00	733.33	1,100.00
FUENTE:INVESTIGACIÓN PROPIA ELABORACIÓN:YURI TORRES							

ANEXO 21

CRONOGRAMA DE INVERSIONES						
MESES	1	2	3	4	5	6
CONSTITUCIÓN COMPAÑÍA						
LICENCIAS Y PERMISOS						
CRÉDITO BANCARIO						
BUSQUEDA DE LOCAL						
COMPRA MOBILIARIO						
CONTACTO PROVEEDORES						
COMPRA MERCADERÍA						
CONTRATACIÓN PERSONAL						
INICIO OPERACIONES						
ELABORACIÓN: YURI TORRES						

ANEXO 22

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



FUENTE INVESTIGACIÓN PROPIA

ELABORACIÓN: YURI TORRES

ANEXO 23

PRESUPUESTO DE INGRESOS					
AÑO	1	2	3	4	5
KILOGRAMOS	770,564.91	924,677.89	1,109,613.4	1,331,536.1	1,597,843.3
PRECIO PROMEDIO/kg	1.56	1.70	1.85	2.01	2.19
TOTAL INGRESOS/ventas	1,201,459.51	1,568,769.7	2,048,373.9	2,674,602.8	3,492,282.4
COSTO PROMEDIO	1.36	1.48	1.61	1.75	1.90
INVENTARIO / o costo de ventas	1,044,747.40	1,364,147.5	1,781,194.7	2,325,741.6	3,036,767.3
MARGEN BRUTO	156,712.11	204,622.14	267,179.21	348,861.24	455,515.10
FUENTE: INVESTIGACIÓN PROPIA			ELABORACIÓN :YURI TORRES		

ANEXO 24

PRESUPUESTO DE EGRESOS					
AÑO	1	2	3	4	5
COSTOS FIJOS					
PERSONAL ADMINIS-VENTAS	20,138.24	23,368.30	25,427.05	27,667.17	30,104.65
ARRIENDO	4,800.00	4,800.00	5,125.35	5,125.35	5,576.90
SERVICIOS BÁSICOS	1,500.00	1,632.15	1,643.79	1,644.82	1,644.91
PERSONAL/VENDEDORES	14,632.45	16,959.62	18,453.76	20,079.54	21,848.54
ALIMENTACIÓN	3,000.00	3,264.30	3,551.88	3,864.81	4,205.30
TOTAL COSTOS FIJOS	44,070.70	50,024.37	54,201.84	58,381.69	63,380.30
COSTOS VARIABLES					
GASTOS OFICINA	200.00	217.62	236.79	257.65	280.35
PUBLICIDAD	1,200.00	1,305.72	1,420.75	1,545.92	1,682.12
comisión ventas (0,5%/Kg ingreso en ventas)	6,007.30	7,843.85	10,241.87	13,373.01	17,461.41
Movilización y transporte (1.5% ingreso en ventas)	18,021.89	23,531.55	30,725.61	40,119.04	52,384.24
SUBTOTAL COSTOS VARIABLES	25,429.19	32,898.73	42,625.03	55,295.63	71,808.12
TOTAL EGRESOS	69,499.89	82,923.10	96,826.87	113,677.32	135,188.42
FUENTE:INVESTIGACIÓN PROPIA			ELABORACIÓN:EL AUTOR		

ANEXO 25

	ESTADO DE RESULTADOS DEL PROYECTO						
		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	INGRESOS						
(+)	VENTAS		1,201,459.	1,568,769.	2,048,373.	2,674,602.	3,492,282.
(-)	INVENTARIO /costo de ventas		1,044,747	1,364,147	1,781,194	2,325,741	3,036,767
(=)	UTILIDAD MARGINAL		156,712.1	204,622.1	267,179.2	348,861.2	455,515.1
(=)	TOTAL INGRESOS						
	EGRESOS						
(-)	COSTOS DE PRODUCCIÓN		20,932.45	23,391.77	25,222.91	26,849.71	29,070.35
(-)	COSTO ADMINIS/VENTAS		45,567.43	56,267.04	68,052.07	82,962.80	101,912.77
(-)	COSTOS VARIABLES		3,000.00	3,264.30	3,551.88	3,864.81	4,205.30
	DEPRECIACIÓN		1,013.33	1,013.33	1,013.33	560.00	560.00
(-)	DEPRECIACIÓN (REEMPLAZ)					453.33	453.33
(-)	AMORTIZACIÓN		605.33	605.33	605.33	272.00	272.00
(-)	AMORTIZACIÓN(REEMPLAZ)					333.33	333.33
(-)	COSTO FINANCIEROS						
(=)	TOTAL EGRESOS		71,118.55	84,541.77	98,433.89	115,283.32	136,794.32
(=)	UTILIDAD BRUTA(ANT IMP)		85,593.56	120,080.3	168,745.3	233,577.9	318,720.7
(-)	UTILIDAD TRABAJADOR (15%)		12,839.03	18,012.05	25,311.80	35,036.69	47,808.12
(-)	IMPUESTO A LA RENTA (25%)		21,398.39	30,020.09	42,186.33	58,394.48	79,680.19
(=)	UTILIDAD NETA		51,356.13	72,048.22	101,247.1	140,146.7	191,232.4
	MARGEN BRUTO DE GANANCIAS		13%	13%	13%	13%	13%
	MARGEN NETO DE GANANCIAS		4%	5%	5%	5%	5%

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Yuri Torres

ANEXO 26

ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE FONDOS			
(APLICACIONES)		(ORIGEN)	
INVERSIONES	VALOR	PROPIO	CRÉDITO
ACTIVOS FIJOS	5,540.00		5,540.00
ACTIVOS INTANGIBLES	3,200.00		3,200.00
CAPITAL TRABAJO	182,769.14	95,754.57	87,014.57
TOTAL	191,509.14	95,754.57	95,754.57
FUENTE: INVESTIGACIÓN PROPIA		ELABORACIÓN YURI TORRES	

ANEXO 27

TABLA DE PAGO DE LA DEUDA					
AÑO	INTERES	ANUALIDAD	PAGO A CAPITAL AMORTIZACION		DEUDA DESPUES DE PAGO
0					95,754.57
1	15,607.99	29,449.26	13,841.27		81,913.30
2	13,351.87	29,449.26	16,097.39		65,815.91
3	10,727.99	29,449.26	18,721.27		47,094.64
4	7,676.43	29,449.26	21,772.83		25,321.81
5	4,127.45	29,449.26	25,321.81		0.00
FUENTE:INVESTIGACIÓN PROPIA			ELABORACIÓN :EL AUTOR		

ANEXO 28

BALANCE GENERAL INICIAL							
ACTIVO= PASIVO + PATRIMONIO							
ACTIVO				PASIVO			
ACTIVO FIJO				PRÉSTAMO A 5 AÑOS			95,754.57
MOVILIARIO OFICINA	896.00						
COMPUTADORA	2,016.00						
IMPRESORAS	268.80						
ESTANTERÍAS	1,120.00						
PALLETS	1,008.00						
GALLINETA	896.00						
TOTAL	6,204.80						
				PATRIMONIO			96,803.37
ACTIVO DIFERIDO				CAPITAL ACCIONISTAS.			
SOFTWARE Y LICENCIAS	1,680.00						
PATENTES Y LICENCIAS	672.00						
CONSTITUCIÓN COMPANIA	672.00						
PUBLICIDAD EXTERIOR	560.00						
TOTAL	3,584.00						
CAPITAL TRABAJO/activo circulante	182,769.14						
TOTAL ACTIVOS	192,557.94			TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			192,557.94

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Yuri Torres

ANEXO 29



FLUJO DE FONDOS DEL INVERSIONISTA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
VENTAS		1,201,460	1,568,770	2,048,374	2,674,603	3,492,282
INVENTARIO INICIAL		1,044,747	1,364,148	1,781,195	2,325,742	3,036,767
UTILIDAD MARGINAL		156,712	204,622	267,179	348,861	455,515
TOTAL INGRESOS						
EGRESOS						
COSTOS DE PRODUCCIÓN		20,932	23,392	25,211	26,837	29,058
COSTO ADMINIS/VENTAS		45,567	56,267	68,052	82,963	101,913
COSTOS VARIABLES		3,000	3,264	3,552	3,865	4,205
DEPRECIACIÓN		1,013	1,013	1,013	560	560
DEPRECIACIÓN (REEMPLAZO)		0	0	0	453	453
AMORTIZACIÓN		605	605	605	272	272
AMORTIZACIÓN(REEPLAZO)		0	0	0	333	333
COSTO FINANCIEROS (INTERESES)		15,608	13,352	10,728	7,676	4,127
TOTAL EGRESOS		86,727	97,894	109,162	122,960	140,922
UTILIDAD BRUTA(ANT IMP)		69,986	106,728	158,017	225,901	314,593
UTILIDAD TRABAJADOR(15%)		10,498	16,009	23,703	33,885	47,189
IMPUESTO RENTA (25%)		17,496	26,682	39,504	56,475	78,648
UTILIDAD NETA		41,991	64,037	94,810	135,541	188,756
DEPRECIACIONES		1,013	1,013	1,013	560	560
DEPRECIACIÓN(REEMPLAZO)					453	453
AMORTIZACIÓN		941	941	941	607	607
AMORTIZACIÓN(REEPLAZO)					333	333
PAGO A PRINCIPAL						
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		43,945	65,991	96,765	137,495	190,710
INVERSIÓN INICIAL	8,740					
CAPITAL DE TRABAJO	182,769		27,519	35,763	46,621	60,869
CRÉDITO RECIBIDO	95,754.57					
PAGO DE CAPITAL(AMORTIZACIÓN)		13,841	16,097	18,721	21,773	25,322
INVERSIÓN DE REEMPLAZO						
REPOSICIÓN DE CAPITAL TRABAJO						353,542
VALOR DE DESECHO						1,100
IMPUEST GANANCIAS EXTRAORDINARIAS 25%						275
FLUJO NETO DE FONDOS	-95,754.57	30,104	22,375	42,280	69,101	458,886
MARGEN BRUTO DE GANANCIAS		13%	13%	13%	13%	13%
MARGEN NETO DE GANANCIAS		2.51%	1.43%	2.06%	2.58%	13.14%

ANEXO 30

PERÍODO DE RECUPERACIÓN			
AÑO	FLUJO ANUAL	FLUJO ACTUALIZADO	FLUJO ACUMULADO
0.00	-191,509.14		
1.00	30,104.20	27,120.90	27,120.90
2.00	22,374.51	18,159.66	45,280.56
3.00	42,280.13	30,914.87	76,195.43
4.00	69,100.73	45,518.79	121,714.22
5.00	458,886.39	272,326.74	394,040.95

ANEXO 31

ÍNDICE DE DESEABILIDAD	
PROYECTO	2.63
INVERSIONISTA	4.28

ANEXO 32

RAZONES FINANCIERAS	PROYECTO	SECTOR
RAZONES BALANCE GENERAL		
LIQUIDEZ		
CIRCULANTE	1.91	1.37
PRUEBA DEL ÁCIDO	1.91	1.05
APALANCAMIENTO		
DEUDA CAPITAL	1	2.49
DEUDA A ACTIVO TOTAL	50%	71%
RAZONES DEL ESTADO DE RESULTADOS / BALANCE GENERAL		
COBERTURA		
COBERTURA DE INTERESES	5.48	
ACTIVIDAD		
CUENTAS POR PAGAR		94.77
ROTACIÓN DE INVENTARIO (RI)		
ROTACIÓN DE INVENTARIO EN DÍAS (RID)		30.45
ROTACIÓN ACTIVO TOTAL(rotación capital)		2.75
RENTABILIDAD		
RENTABILIDAD CON RELACIÓN A LAS VENTAS		
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	13%	19%
MARGEN DE UTILIDAD NETA	4%	4%
RENTABILIDAD CON RELACIÓN A LA INVERSIÓN		
RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN (RDI) rendimiento del activo	26%	10.70%
RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL (RSC)	54%	37.50%
PODER PRODUCTIVO ENFOQUE DE DUPONT		
PODER PRODUCTIVO		
RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN (ROI)	26%	11%
RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL	54%	46%

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Yuri Torres

ANEXO 33

SENSIBILIDAD			
ESCENARIO	VAN INVERSIONISTA(S)	TIR INVERSIONISTA(S)	RESULTADO
ESTUDIO MERCADO 5% de la zona de influencia y una utilidad 15%	255.651,36	58%	Van >0 acepta. Tir > TMAR acept. RENTABILIDAD ECONÓMICA= Tir-TMAR. 58- 13.57=44.43%
VARIACIÓN (-7.1% utilidad) 7.9% margen de utilidad.	173.25	14%	Van >0 se acepta. Tir 14% > TMAR 13.57 acepta. Margen de utilidad menor a 7.9% se rechaza.
VARIACIÓN (-3.4% mercado potencial) 1.6% mercado objetivo	1.103.54	14%	Van > 0 se acepta. Tir 14% > TMRA 13.57% acepta. Mercado objetivo menor a 1.6% se rechaza

FUENTE: INVESTIGACIÓN PROPIA TORRES.

ELABORACIÓN: YURI